

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN EN LA DIVISIÓN DE EJECUCIÓN  
CONTRACTUAL DE LA SUNAT-SEDE CENTRAL EN EL AÑO 2018”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**  
Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

CHAVEZ SOLIS, LIZ GABRIELA

**ASESOR**  
VILLEGAS MAS, RÉGULO

**Villa El Salvador**  
**2019**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico primero a Dios, por darme la oportunidad de vivir, iluminar mi mente y darme la perseverancia para terminar ésta Investigación que me fortalecerá tanto mi vida profesional como personal.

A mis queridos padres quienes son el soporte y el estímulo para la realización de esta investigación, por creer en mí, brindarme sus consejos y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi asesor, por brindarme su tiempo, conocimientos y orientarme de la mejor manera en todo el proceso de la investigación.

A mis compañeros de trabajo de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT, quienes me brindaron su tiempo, conocimiento y apoyo para el llenado de la encuesta.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, porque me permitió formarme profesionalmente y darme las facilidades para realizar ésta investigación.

A mis profesores por su comprensión y educación brindados durante mi formación académica.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	3
1.2. Justificación de la investigación .....	5
1.3. Delimitación de la investigación .....	6
1.3.1. Teórica .....	6
1.3.2. Temporal .....	6
1.3.3. Espacial .....	6
1.4. Formulación del Problema .....	7
1.4.1. Problema General .....	7
1.4.2. Problemas específicos .....	7
1.5. Objetivos .....	7
1.5.1. Objetivo General .....	7
1.5.2. Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Antecedentes .....	8
2.2. Bases teóricas .....	13
2.3. Definición de términos básicos .....	48
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ...	49
3.1. Presentación del ente social objeto de investigación .....	49
3.2. Aspectos Metodológicos .....	57
3.3. Modelo de solución propuesta .....	58
3.4. Presentación de resultados .....	70
CONCLUSIONES .....	101
RECOMENDACIONES .....	103
BIBLIOGRAFÍA .....	105
ANEXOS .....	109
ANEXO 1. CUESTIONARIO .....	109

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad. ....	18
<b>Figura 2.</b> Jerarquía de necesidades de Maslow .....	24
<b>Figura 3.</b> Comparación de satisfactores e insatisfactores. ....	26
<b>Figura 4.</b> Los factores que producen satisfacción o insatisfacción. ....	27
<b>Figura 5.</b> Necesidades Fisiológicas. ....	32
<b>Figura 6.</b> Necesidades de Seguridad. ....	33
<b>Figura 7.</b> Necesidades Sociales. ....	34
<b>Figura 8.</b> Factores Higiénicos de Herzberg. ....	37
<b>Figura 9.</b> Necesidad de Afiliación. ....	38
<b>Figura 10.</b> Necesidades de Estima. ....	41
<b>Figura 11.</b> Necesidades de Autorrealización. ....	42
<b>Figura 12.</b> Factores Motivacionales de Herzberg. ....	44
<b>Figura 13.</b> Necesidad de Poder. ....	46
<b>Figura 14.</b> Necesidad de Logro. ....	47
<b>Figura 15.</b> Estructura Orgánica de la SUNAT .....	53
<b>Figura 16.</b> Cuadro de cargos de la División de Ejecución Contractual .....	55
<b>Figura 17.</b> Organigrama de la División de Ejecución Contractual. ....	55
<b>Figura 18.</b> Análisis FODA de la División de Ejecución Contractual. ....	56
<b>Figura 19.</b> Modelo de solución propuesta para potenciar la motivación laboral .....	60
<b>Figura 20:</b> Salario .....	70
<b>Figura 21:</b> Prestaciones sociales .....	71
<b>Figura 22:</b> Condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, otros). ....	72
<b>Figura 23:</b> Materiales y equipos de trabajo. ....	73
<b>Figura 24:</b> Supervisión, manejo y control del jefe hacia su grupo a cargo. ....	74
<b>Figura 25:</b> Trato que recibe del jefe inmediato .....	75
<b>Figura 26:</b> Comunicación con el jefe inmediato .....	76
<b>Figura 27:</b> Igualdad de trato del jefe con los miembros de su grupo de trabajo .....	77
<b>Figura 28:</b> Relaciones interpersonales. ....	78
<b>Figura 29:</b> Interacción con los compañeros (actividades de confraternidad) .....	79
<b>Figura 30:</b> Cooperación entre trabajadores .....	80
<b>Figura 31:</b> Estabilidad laboral .....	81

<b>Figura 32:</b> Tiene libertad para realizar y organizar su trabajo en función de los resultados a obtener. ....	82
<b>Figura 33:</b> Las tareas del puesto de trabajo están acorde a sus competencias .....	83
<b>Figura 34:</b> SUNAT le ha dado alguna muestra de reconocimiento y aprecio por su labor.....	84
<b>Figura 35:</b> A Ud. le motiva que reconozcan su trabajo.....	85
<b>Figura 36:</b> El jefe reconoce cuando una labor está bien realizada .....	86
<b>Figura 37:</b> Se reconoce el esfuerzo al colaborador si trabaja más de las horas reglamentarias. ....	87
<b>Figura 38:</b> Las tareas que le son encargadas las ejecuta con alto nivel de precisión	88
<b>Figura 39:</b> El trabajo que realiza tiene alto nivel de responsabilidad .....	89
<b>Figura 40:</b> El trabajo genera un alto nivel de satisfacción .....	90
<b>Figura 41:</b> A mi puesto de trabajo le compete realizar tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes.....	91
<b>Figura 42:</b> Tiene la posibilidad de desarrollar y usar sus capacidades al máximo .....	92
<b>Figura 43:</b> Siente que aprende mucho en su trabajo .....	93
<b>Figura 44:</b> SUNAT brinda formación y capacitación necesaria para desarrollarse como persona y profesional.....	94
<b>Figura 45:</b> Existe la posibilidad de ascender a otros puestos.....	95
<b>Figura 46:</b> Considera que toman en cuenta sus opiniones. ....	96
<b>Figura 47:</b> Recibe retroalimentación constante sobre su trabajo para crecer y mejorar. ....	97
<b>Figura 48:</b> FACTORES EXTRÍNSECOS.....	98
<b>Figura 49:</b> FACTORES INTRÍNSECOS.....	99

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Salario.....	70
<b>Tabla 2</b> Prestaciones sociales.....	71
<b>Tabla 3</b> Condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, otros). ....	72
<b>Tabla 4</b> Materiales y equipos de trabajo.....	73
<b>Tabla 5</b> Supervisión, manejo y control del jefe hacia su grupo a cargo .....	74
<b>Tabla 6</b> Trato que recibe del jefe inmediato .....	75
<b>Tabla 7</b> Comunicación con el jefe inmediato .....	76
<b>Tabla 8</b> Igualdad de trato del jefe con los miembros de su grupo de trabajo .....	77
<b>Tabla 9</b> Relaciones interpersonales .....	78
<b>Tabla 10</b> Interacción con los compañeros (actividades de confraternidad).....	79
<b>Tabla 11</b> Cooperación entre trabajadores .....	80
<b>Tabla 12</b> Estabilidad laboral .....	81
<b>Tabla 13</b> Tiene libertad para realizar y organizar su trabajo en función de los resultados a obtener .....	82
<b>Tabla 14</b> Las tareas del puesto de trabajo están acorde a sus competencias.....	83
<b>Tabla 15</b> SUNAT le ha dado alguna muestra de reconocimiento y aprecio por su labor .....	84
<b>Tabla 16</b> A Ud. le motiva que reconozcan su trabajo .....	85
<b>Tabla 17</b> El jefe reconoce cuando una labor está bien realizada.....	86
<b>Tabla 18</b> Se reconoce el esfuerzo al colaborador si trabaja más de las horas reglamentarias. ....	87
<b>Tabla 19</b> Las tareas que le son encargadas las ejecuta con alto nivel de precisión ...	88
<b>Tabla 20</b> El trabajo que realiza tiene alto nivel de responsabilidad.....	89
<b>Tabla 21</b> El trabajo genera un alto nivel de satisfacción .....	90
<b>Tabla 22</b> A mi puesto de trabajo le compete realizar tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes.....	91
<b>Tabla 23</b> Tiene la posibilidad de desarrollar y usar sus capacidades al máximo .....	92
<b>Tabla 24</b> Siente que aprende mucho en su trabajo .....	93
<b>Tabla 25</b> SUNAT brinda formación y capacitación necesaria para desarrollarse como persona y profesional.....	94
<b>Tabla 26</b> Existe la posibilidad de ascender a otros puestos .....	95
<b>Tabla 27</b> Considera que toman en cuenta sus opiniones. ....	96

<b>Tabla 28</b> Recibe retroalimentación constante sobre su trabajo para crecer y mejorar.	97
<b>Tabla 29</b> FACTORES EXTRÍNSECOS .....	98
<b>Tabla 30</b> FACTORES INTRÍNSECOS.....	99



## **INTRODUCCIÓN**

Con el transcurrir del tiempo, las empresas en el mundo han podido percibir la relevancia que tiene los Recursos Humanos en ellas, los trabajadores en si son un factor clave para el éxito de las empresas, por lo cual necesitan que estén motivados para que se puedan lograr los objetivos y metas que se hallan propuesto las organizaciones.

En la actualidad se sabe que los colaboradores son el principal activo de toda organización, por lo cual resulta importante conocer los factores que los motivan o desmotivan, de esta forma podemos canalizar las acciones para obtener trabajadores motivados y esto pueda conllevar al compromiso de los mismos hacia la organización. Ya que la motivación del personal, genera un mayor grado de satisfacción en la realización de las actividades del trabajo, generando así actitudes positivas.

Es también importante y fundamental conocer y tener una adecuada administración de los recursos humano, porque mediante ello permite saber cómo motivar laboralmente al personal, conocer sus expectativas, condiciones de trabajo y ver como se encuentra las relaciones interpersonales. A la vez tener en cuenta que no todas las personas sentimos ni pensamos igual, el ser humano es muy complejo, por ello la particularidad y complejidad del tema a tratar.

Bajo estas ideas, el estudio de este trabajo titulado “Diagnóstico de la motivación en la División de Ejecución Contractual de la SUNAT-Sede Central en el año 2018”, será describir en qué situación se encuentra la motivación de los colaboradores de esta División y ofrecer sugerencias que ayuden a su mejoría, así poder contribuir con la motivación de los colaboradores tanto en lo personal como organizacional.

La estructura de este trabajo de suficiencia profesional consta de 3 capítulos:

En el primer capítulo, planteamiento del problema, se encuentra la descripción de la realidad problemática, justificación, delimitación de la investigación, también incluye los objetivos: general y específicos para llevar a cabo esta investigación.

En el segundo capítulo, marco teórico, se desarrolla los antecedentes, bases teóricas relacionadas con el tema de la investigación, definición de términos.

En el tercer capítulo, desarrollo del trabajo, se da la presentación del ente social objeto de investigación, modelo de solución propuesto y presentación de resultados. Para finalizar las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

Robbins y Coulter (2005) mencionan que la “motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 392).

Según López (2005), la motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. (p. 26)

La motivación viene ser el impulso necesario para que las personas puedan lograr sus objetivos. Es un aspecto de enorme importancia en las organizaciones porque el ser humano es una parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de estas, ya que depende de la motivación la actitud, dedicación y esfuerzo que los trabajadores tengan con relación al trabajo y logro de las metas propuestas. Por ello se requiere investigar e intentar brindar explicación a los diferentes problemas y coyunturas que estén afectando en el comportamiento de los trabajadores en sus centros de labores, con esto poder encontrar mecanismos que permitan reducir estos factores y generar una mayor motivación en ellos.

Así como las empresas le están tomando mayor interés en sus recursos humanos, las entidades del estado no se quedan atrás, estos saben la gran responsabilidad que tienen a cargo, lo que lleva a contar con personal calificado y comprometido en sus funciones. Ello genera la necesidad de

motivar a sus empleados para el logro eficiente de sus objetivos y metas trazadas.

Dentro del punto normativo de la investigación se relaciona con lo que se menciona en el Capítulo 10 Fomento y mantenimiento de la armonía entre los trabajadores y la SUNAT en su artículo 41° del Reglamento Interno de Trabajo, donde la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2018) considera que el fomento y mantenimiento de una relación laboral armónica es indispensable para el cumplimiento de sus fines y objetivos. En este sentido conceptúa las relaciones de trabajo como una obra común de integración, responsabilidad, cooperación y participación de todos los trabajadores y esta entidad, destinada a la consecución de las metas institucionales y la satisfacción de las necesidades y bienestar del personal. (p. 12)

La SUNAT busca que sus trabajadores tengan un buen clima organizacional, por ello requiere que estén motivados. Pero no siempre esto se puede cumplir a cabalidad en todas sus divisiones.

La División de Ejecución Contractual es una unidad orgánica, de cuarto nivel organizacional, dependiente de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, ubicada en la Sede Central. Esta División está encargada de la formulación y administración de los contratos de bienes, servicios y obras, que las áreas usuarias puedan requerir. Mantienen una comunicación directa con dichas áreas, así como también con los proveedores de la SUNAT. Los colaboradores de la División de Ejecución Contractual tienen el deber de realizar sus labores de forma eficiente y atender con amabilidad, respeto, igualdad, confidencialidad, honestidad, profesionalismo, vocación de servicio y flexibilidad al cliente interno que viene ser las Áreas Usuarias y de la misma forma a los proveedores de la SUNAT. Ante esto los colaboradores de la D.E.C deben estar motivados para brindar un buen servicio dejando así una buena imagen de la entidad.

Pero he podido percibir que en la División de Ejecución Contractual de la SUNAT se presentan comportamientos como los siguientes: Escaso interés de parte de algunos trabajadores en el cumplimiento de sus roles generando atrasos en los procesos, relaciones interpersonales débiles, trato no alturado del jefe inmediato que se manifiesta con carencia de empatía, reparto no equitativa de roles y responsabilidades, entre otros. Todo lo cual afecta al clima organizacional y linda con la gestión motivacional de la división, pudiendo afectar a las actividades que realizan y por ende manifestar una mala impresión de la entidad con los proveedores.

Por ello se requiere analizar cómo se encuentra la motivación en esta División y ver qué alternativas de solución proponer para su mejora. Objeto de la presente Investigación.

## **1.2. Justificación de la investigación**

### **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.**

En el marco del enfoque teórico de Herzberg el personal reacciona a motivadores catalogados como intrínsecos (Realización personal, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y avance en la carrera) y extrínsecos (Políticas de la organización, salario, prestaciones, condiciones de trabajo, estilo de supervisión, relaciones interpersonales, estatus y seguridad en el trabajo), cuya aplicación modelan el comportamiento y las relaciones laborales.

Por lo tanto, este enfoque teórico, sirve de parámetro a la presente investigación, puesto que nos permitirá entender la importancia de tener a los trabajadores motivados y nos servirá como base para encontrar que factores falta mejorar en la División que se está estudiando. Las conclusiones a las que se arribe con la presente investigación, vienen a configurar el aporte a la teoría del Comportamiento organizacional, puesto que es la única que se ha realizado en el escenario y tiempo indicado.

## JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

Se abriga la esperanza de que los hallazgos y el tratamiento a los mismos que se obtengan como efecto de la presente investigación sean tomados en cuenta por la gestión y contribuya a superar el comportamiento de los involucrados en la División objeto de estudio.

## JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.

Desde el punto de vista metodológico, considerando que se aplicará el método científico generalmente aceptado, caracterizado por el análisis, la síntesis e inferencia conceptual, se asegura la obtención de resultados confiables, en cuyo marco se podrán tomar las decisiones y acciones más importantes para superar la situación encontrada.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### **1.3.1. Teórica**

La presente Investigación se enmarca preferentemente en el enfoque teórico que respecto a la motivación sostiene Herzberg, en su libro intitulado: "The motivation to work" que significa la motivación para el trabajo. Esta teoría trata sobre los factores de higiene y motivacionales.

#### **1.3.2. Temporal**

El presente trabajo de suficiencia profesional sobre el diagnóstico de la motivación en la División de Ejecución Contractual de la SUNAT se ha desarrollado en el año 2018.

#### **1.3.3. Espacial**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la División de Ejecución Contractual de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) - Sede Central, ubicado en la Av. Garcilaso de la Vega Nro. 1472.

## **1.4. Formulación del Problema**

### **1.4.1. Problema General**

- ¿Cuál es la situación de la motivación en los colaboradores de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT?

### **1.4.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la situación de los factores extrínsecos de la motivación de los colaboradores de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT?
- ¿Cuál es la situación de los factores Intrínsecos de la motivación de los colaboradores de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Describir la situación de la motivación en los colaboradores de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Describir la situación de los factores extrínsecos de la motivación de los colaboradores de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT.
- Describir la situación de los factores Intrínsecos de la motivación de los colaboradores de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **Antecedentes Nacionales:**

Luza Jáuregui, Alexander Oliver (2018), en su tesis titulada “Motivación intrínseca y compromiso organizacional de los trabajadores de las Comisiones Ordinarias del Congreso de la República del Perú en el periodo 2016- 2017”, sustentada en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola; la investigación tuvo como objetivo general identificar la relación que existe entre la motivación intrínseca y el compromiso organizacional de los trabajadores de las Comisiones Ordinarias del Congreso de la República del Perú en el periodo 2016-2017; respecto al cual se llegó a la siguiente conclusión: Los resultados finales del cuestionario demostraron que se cumplió con el objetivo general, se identificó que existe una alta relación entre la motivación intrínseca y el compromiso organizacional de los trabajadores de las Comisiones Ordinarias. La motivación intrínseca se relaciona de manera directa, así como significativa con el compromiso organizacional de los trabajadores de las Comisiones Ordinarias del Congreso de la República del Perú. Se probó la hipótesis general y esta relación es alta. Concluyendo que, a mayor motivación intrínseca, mayor compromiso organizacional.

Caballero Altamirano, Ana Gabriela (2018), en su tesis titulado “Motivación laboral de los colaboradores del área de A&B de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, Cercado de Lima, en el 2018”; sustentado en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Cesar Vallejo; tenía como objetivo general: determinar el nivel de motivación laboral de los colaboradores del área de A & B de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, en el 2018. Al finalizar la investigación llegó a la siguiente conclusión: la motivación laboral de los colaboradores del área de A&B de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca presentó un nivel medio. Esto se debe a la forma en que la empresa ha ido brindando la motivación hacia sus colaboradores; desarrollándose de la misma manera para toda el área, sin



observar si las condiciones internas, externas o los medios preferidos influyen en la forma en que se desempeña cada colaborador.

Bonilla Mirado, Edivia Mardalena (2017), en su tesis “La Motivación y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa CINEPEX S.A. de la Región Huánuco, 2017”. Sustentado en la Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales; señala que la investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa “CINEPEX S.A” de la Región Huánuco, 2017; teniendo como conclusión lo siguiente: Se ha determinado que la motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CINEPEX S.A de la región Huánuco 2017, luego de someterse al coeficiente de Pearson arrojó como resultado un valor de 0.626. Por lo que se concluye que existe una relación positiva moderada entre estas variables.

Sulca Zavala, Godofredo (2015), en su tesis titulado “Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial. El caso de división policial – 1 Lima Cercado (Región policial Lima)”, sustentado en la Unidad de post grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, señala que la investigación tuvo como objetivo definir de qué manera el factor higiene influye en la efectividad del personal policial que labora en las comisarías de la Policía Nacional del Perú; llegando a la siguiente conclusión: La influencia del factor higiene sobre la efectividad del servicio policial no es lo suficientemente óptima. La prueba de hipótesis demuestra que la correlación Factor Higiene con Proceso Administrativo es directa pero de nivel moderado. El personal entrevistado considera que las estrategias motivacionales extrínsecas sobre personal capacitado en investigación policial, disponibilidad de tiempo para resolver denuncias, así como gestión de personal y recursos logísticos deben mejorarse para elevar la efectividad policial. Las instalaciones de las comisarías no son consideradas seguras por no contar la acreditación de Defensa Civil, asimismo el mobiliario y equipo, por lo que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para elevar los niveles de efectividad

laboral, sobre todo, que el personal policial percibe que sus jefes no muestran interés para revertir ésta situación negativa, influencia que paulatinamente va a generar pasividad y rutina cuando realice su labor diaria.

Roncal Narváez, Carlos Antonio y Atarama Huertas, Marcela (2018), en su tesis titulada “Relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca, 2018”, presentada en la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte, Cajamarca – Perú; señala que la investigación tuvo como objetivo determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca, 2018. Al finalizar se llegó a la siguiente conclusión: En el presente trabajo de investigación se evaluó la relación entre los factores motivación-higiene con el clima organizacional de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca, en el periodo 2018, lográndose determinar que de acuerdo al coeficiente de relación de Spearman ( $r_s = 0.510$ ), si existe una relación positiva moderada y significativa entre las dos variables ( $\alpha < 0.05$ ), siendo así que nuestra hipótesis es confirmada como válida. Este estudio nos ha confirmado que mientras mejor se realice la gestión de los factores motivación-higiene de los docentes se logrará una mejor percepción del clima organizacional y por ende una adecuada motivación.

#### **Antecedentes Internacionales:**

Rodríguez Rodríguez, Jorge Geovanny (2016), en su tesis “Estudio de la Motivación Laboral en los colaboradores del departamento financiero del Hospital Binacional Arsenio Celi en la ciudad de Macará. Propuesta de una guía motivacional”, sustentado en la Unidad de postgrado, investigación y desarrollo de la Universidad de Guayaquil-Ecuador, en esta investigación se tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual de la institución con respecto a los factores motivacionales y su incidencia en el desempeño

laboral de estos colaboradores. Obteniendo la siguiente conclusión: Contar con un bajo nivel de confianza para expresar sus opiniones ante los jefes y directivos crea en el personal un sentimiento de cohibición, pues al no sentirse como un elemento importante dentro de la institución no será proactivo y por ende no se sentirá identificado con la institución. El hecho de no recibir un buen trato y capacitación que ayude a mejorar sus habilidades para brindar un servicio integral, induce a que el personal no encuentre en su trabajo una atmósfera agradable tanto así que la mayor parte de empleados han considerado la idea de buscar trabajo en otra institución.

Sum Mazariegos, Mónica Ivette (2015), en su tesis titulado "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)". Sustentado en la Universidad Rafael Landívar, Facultad De Humanidades- Guatemala, realizó esta investigación teniendo como objetivo determinar el nivel de motivación de los empleados. Al finalizar se llegó a la siguiente conclusión: La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Reales Romero, Mónica (2012), realizó una investigación titulado "Análisis comparativo de los factores motivacionales de los empleados de un instituto de poligrafía de la ciudad de Bogotá según el tipo de contratación", sustentado en la Universidad Santo Tomás, Facultad de Psicología-Colombia; en el cual tuvo como objetivo identificar cuáles son los aspectos motivacionales predominantes en el grupo de empleados de un instituto de poligrafía de la ciudad de Bogotá. Al culminar se obtuvo como conclusión: En cuanto al factor con más alto valor de significancia se determinó que el salario. El cual representa un medio que les permite, como seres humanos satisfacer o suplir algunas de sus necesidades básicas. El factor motivacional que obtuvo el nivel de menor significancia es el de autorrealización.

Ramos Ramos, Marcela Geovanna (2011), realizó una investigación con el título “La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito”, sustentado en la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas-Ecuador. En esta tesis se consideró como objetivo establecer cuáles son los factores más importantes que producen bajo nivel de Motivación en los Servidores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda. Al finalizar se obtuvo la siguiente conclusión: Existe evidencia empírica, dónde señala que las profesiones actuales están expuestas constantemente a situaciones estresantes debido a la magnitud de cambios que se presentan en la sociedad; mismos que debemos afrontar día a día para fortalecernos olvidando así de alguna manera las verdaderas necesidades afectivas y psicológicas del Cliente externo e interno.

Pablo Martín, Giovannone. (2011), en su tesis titulado “La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Un estudio empírico”, sustentado en la Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas-Argentina; propuso en uno de sus objetivos detectar que factores son más importantes en la motivación en la actualidad, llegando a la siguiente conclusión: Los profesionales trabajadores presentaron niveles altos de satisfacción en la mayoría de los factores motivacionales. Los resultados de la investigación de campo señalan que: entre los factores motivacionales que los trabajadores de la muestra consideran más importantes a la hora de sentirse motivados se encuentra; que el trabajo que realiza sea importante como también que el puesto cuente con tareas variadas, desafiantes y creativas. Entre las restantes situaciones que los trabajadores consideraron importantes para sentirse motivados, con frecuencias superiores a 90% se encontró que, tener la libertad para realizar y organizar el trabajo sus manera; que el jefe reconozca aquellos trabajos bien hechos, el tipo de tareas y actividades que tiene en el puesto, como así también que las mismas tengan cierto grado de responsabilidad.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Concepto de Diagnóstico organizacional**

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite tener un conocimiento más preciso y completo sobre la situación real de la organización en un momento dado para descubrir debilidades y capacidades, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas de forma más eficiente.

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización (Meza y Carballada, 2019).

#### **2.2.1.1. Ventajas del diagnóstico organizacional**

Las ventajas de la realización de un diagnóstico organizacional son las siguientes (Caldas, s.f.):

1. Se lleva a cabo un análisis de la situación actual en cada uno de los procesos que conduce a un plan de acción concreto.
2. Se identifican las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
3. Se identifican aquellos procesos en los cuales se debe trabajar con urgencia y se requiere conseguir una mejora inmediata.
4. Se crean elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.

5. Se reducen los problemas potenciales y se maximiza la utilización adecuada de los recursos.
6. Se construye una visión sistémica sobre la organización y su funcionamiento.

### **2.2.1.2. Etapas del diagnóstico organizacional**

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

#### **1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:**

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el grupo de interés (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

#### **2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:**

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

### **3. Análisis e interpretación de la información**

Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación. (Meza y Carballada, 2019)

#### **2.2.2. Concepto de motivación laboral**

Existen diferentes conceptos sobre la motivación laboral:

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) expresan que “la motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos” (p. 458).

En el caso de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (p. 488).

Según Hitt, Black y Porter (2006), “La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta” (p. 412). Dichos autores indican que estas fuerzas pueden provenir del interior de la persona, conocido como “empuje” de las fuerzas internas; o pueden provenir del entorno llamado “arrastre” de las fuerzas externas. En consecuencia, es importante que los jefes conozcan lo significativo de estas fuerzas cuando estudian las razones que motivan la conducta de las personas.

Por su parte Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) definen que: “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 388).

Los autores mencionan que cuando los jefes motivan a sus trabajadores significa que harán acciones que aguardan satisfacer esos impulsos y deseos, lo cual incitará a que reaccionen de la manera deseada.

Con respecto a Chiavenato (2017) define la motivación como el proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual. Junto con la percepción, la atribución, la cognición, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos mediadores entre el ser humano y el ambiente. Así como sucede con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar, sino que sólo puede ser observada a través de la conducta de las personas. La motivación es un constructo utilizado para ayudar a comprender el comportamiento humano. (p. 118)

Por otro lado Robbins y Judge (2017), define “motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para alcanzar una meta” (p. 209). En este concepto los autores se limitan a las metas organizacionales y se refieren a la intensidad en cuánto se esfuerza la persona; dirección, si el esfuerzo se orienta en beneficio de la organización y persistencia, como la medida de cuánto tiempo retiene una persona su esfuerzo.

Finalmente para Reeve (2010) la motivación varía entre diferentes personas. Todos compartimos muchas de las mismas motivaciones y emociones (p. ej., hambre, enojo), pero es evidente que la gente difiere en aquello que la motiva. Algunos motivos son relativamente fuertes para una persona, pero relativamente débiles para otra. (p. 5)

Entonces se puede definir a la motivación como un proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera o que genera un



determinado comportamiento o conducta frente a una situación, hasta lograr sus objetivos que pueden ser individuales como organizacionales.

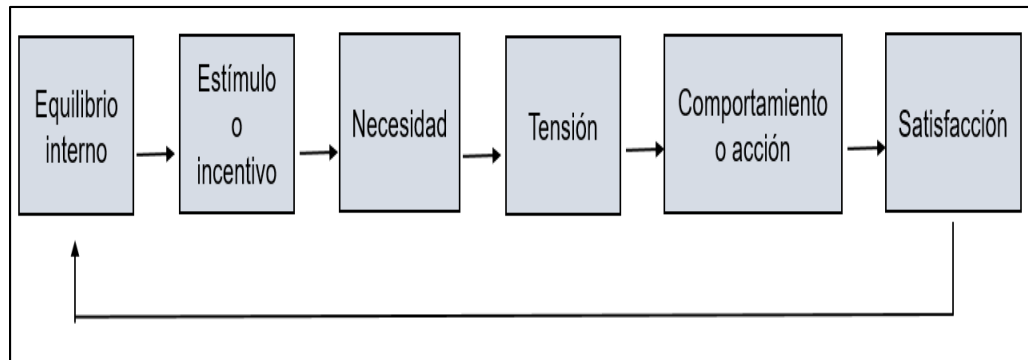
### **2.2.3. Ciclo motivacional**

Desde la perspectiva de Chiavenato (2017), una cantidad de factores motivan a las personas, a algunos les puede gustar su trabajo ya que satisface sus necesidades sociales y de seguridad; pero, las necesidades humanas se encuentran en constantes cambios, es decir, lo que hoy puede motivar a una persona podría no hacerlo el día de mañana. Por ello hay que tener en cuenta que comprender el concepto de las necesidades es de mucha importancia para tratar el comportamiento humano dentro de toda organización. Por este motivo es vital saber cómo actúa el ciclo de motivación.

A la vez Chiavenato (2017) expresa que la mayor parte de teorías dicen que el ciclo motivacional apunta al logro de metas o a las necesidades. Las metas vienen ser los resultados que toda persona busca conseguir actuando como fuerzas vitales que atraen y que al ser alcanzadas reducirá las necesidades humanas. En el caso de las necesidades son aquellas carencias o deficiencias que toda persona llega a experimentar en algún momento, estas pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o sociológicas (relaciones sociales).

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su

necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. (Chiavenato, 2017, p. 42)



**Figura 1.** Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

Fuente: Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 2017, México, pág.42

Frontado y Muñoz (2017), en su tesis intitulada “Motivación y Compromiso Organizacional en una Institución Pública” sostienen que en el ámbito laboral, en el deseo de satisfacer sus necesidades; el colaborador localiza los incentivos que brinda la organización y de no existir, no producirá ninguna conducta y el proceso motivacional se verá interrumpido. Por otro lado, sostienen que si se logra identificar el incentivo u objetivo el proceso seguirá satisfactoriamente hasta lograr la meta establecida, satisfaciendo la necesidad por la cual se originó el ciclo motivacional. (p.19)

En conclusión, sabiendo como es el ciclo de motivación es importancia ahora poder conocer cuáles son estos factores que motiva a los trabajadores. Como se sabe las personas suelen pasar la mayor parte del día en sus centros de labores y sabiendo cuales son estos factores va a permitir poder tomar las medidas necesarias para crear las condiciones adecuadas para obtener colaboradores motivados.

#### **2.2.4. Importancia de la Motivación laboral**

La importancia de la motivación del personal es un hecho que cada día está más presente en las empresas, ya que solo no puede llegar a sus objetivos y tiende a necesitar de personas que le ayuden a lograrlas. Por lo tanto uno de los pilares principales de una empresa son sus trabajadores.

Moreno (2011), alude que la motivación es un concepto de impulsos y deseos que un individuo tiene para hacer una acción o cumplir objetivos, viene ser una mezcla de procesos que induce a comportarte de una determinada manera. Por ello en las empresas la motivación es un factor de alto valor, debido a que induce al trabajador a tener mayor interés y a intentar conseguir sus objetivos y los de la organización. En la actualidad es un elemento indispensable en la administración, por el cual es importante conocerlo, y aún más dominarlo. Toda persona necesita ser motivada, y algo o alguien que lo esté apoyando para alcanzar su meta de una mejor manera; la motivación también es importante para alcanzar el éxito de las empresas, y de esto depende la precisión de los objetivos y la consecución, también como hay empresas que motivan a sus empleados hay otras que no tiene en cuenta el factor humano y no motivan a nadie por eso es más delicado alcanzar las metas de la empresa.

Cabe mencionar, que para que el personal se encuentre motivado deben coincidir sus intereses personales con las de la empresa, si este se identifica con su labor realizará sus deberes con mayor energía e entusiasmo, mejorado su desempeño.

Por lo tanto, si se quiere que una empresa sea efectiva los administradores o gerentes deben tomar prioridad de entender, conocer a profundidad las causas que estimulan el accionar humano y buscar las mejores formas de motivar a los empleados y que esto

implique avivar en ellos el interés de ser miembros productivos de la organización y a la vez puedan tener una mayor satisfacción.

### **2.2.5. Tipos de motivación**

Desde el punto de vista conductual se puede encontrar la existencia de dos tipos de motivación las cuales son: la motivación extrínseca y la motivación intrínseca (Salazar y Gutiérrez, 2016).

- **Motivación Extrínseca**

Según Bedodo y Giglio (2006), la motivación extrínseca se refiere cuando la motivación se origina de fuentes ambientales externas. En este caso se estima que las causas fundamentales de la conducta que tiene una persona ante una actividad se encuentran fuera y no dentro de esta, quiere decir que alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, estos pueden ser algo físico, monetario o un refuerzo psicológico “halagos”. Analizado de otra forma, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin.

Generalmente en el ambiente laboral suele darse este tipo de motivación, esto se debe a que están basados en conseguir determinados objetivos, o lograr metas establecidas, así mismo se puede mencionar que uno de los mayores motivadores extrínseco en los colaboradores suele ser el salario, y cuando este incentivo disminuye el rendimiento del colaborador se ve afectado, es por ello que en los últimos tiempos se ha buscado alentar a los colaboradores con otro tipo de incentivos que no involucren dinero, tales como prestaciones, seguridad del trabajo, condiciones laborales, entre otros. (Frontado y Muñoz, 2017, p. 18)

- **Motivación Intrínseca**

Como expresa Bainbridge (2019), la motivación intrínseca es aquella que se da desde el interior de una persona más que de cualquier retribución externa, conduciéndola a realizar su trabajo u otra actividad, sin necesidad de tener que recibir estímulos externos, debido a que las lleva a cabo por el simple interés propio y satisfacción personal.

Soriano (2001) afirma: “Esta motivación se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas (por ejemplo, autodeterminación, efectividad, curiosidad) que son responsables de la iniciación, persistencia y reengache de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación” (p.9).

Para algunos autores, la motivación intrínseca es la verdadera motivación y aquella que debiera buscar despertarse en las personas para lograr un cambio o progreso real en su comportamiento. Estar motivado intrínsecamente es asumir un problema como reto personal y enfrentarlo sólo por el hecho de hallar su solución, sin que haya esperanza o anhelo de recompensa externa por hacerlo. (Orbegoso, 2016, p. 77)

Por todo lo expuesto anterior se puede decir que este tipo de motivación aparece de los incentivos que se encuentran en la actividad misma, en su grado de dificultad, desafío o estímulo que representa para la persona ejecutar dicha acción y buscar culminarla de manera satisfactoria.

Con respecto al ámbito laboral suele verse de forma más fácil en los colaboradores que buscan realizar sus actividades con la finalidad de superarse a sí mismos, sin esperar nada a cambio, siendo un motivador muy poderoso el realizar bien su trabajo,

sentirse reconocido y competente dentro de la institución. (Frontado y Muñoz, 2017, p. 18)

### **2.2.6. Teorías de la Motivación**

Las teorías de la motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación, Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir: las teorías de contenido y las teorías del proceso. (García, 2012, p.11) En el cual para esta investigación solo se hablará de las teorías de contenido.

Estas teorías de contenido buscan dar respuesta a las dudas que se tienen en relación con las necesidades específicas que inducen a las personas a estar motivadas y saber cuáles son los factores individuales que originan conductas con dirección a la obtención de objetivos. Entre estas teorías se destacan la Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow, Teoría bifactorial de Herzberg, Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y la teoría ERC de Alderfer (Bedodo y Giglio, 2006).

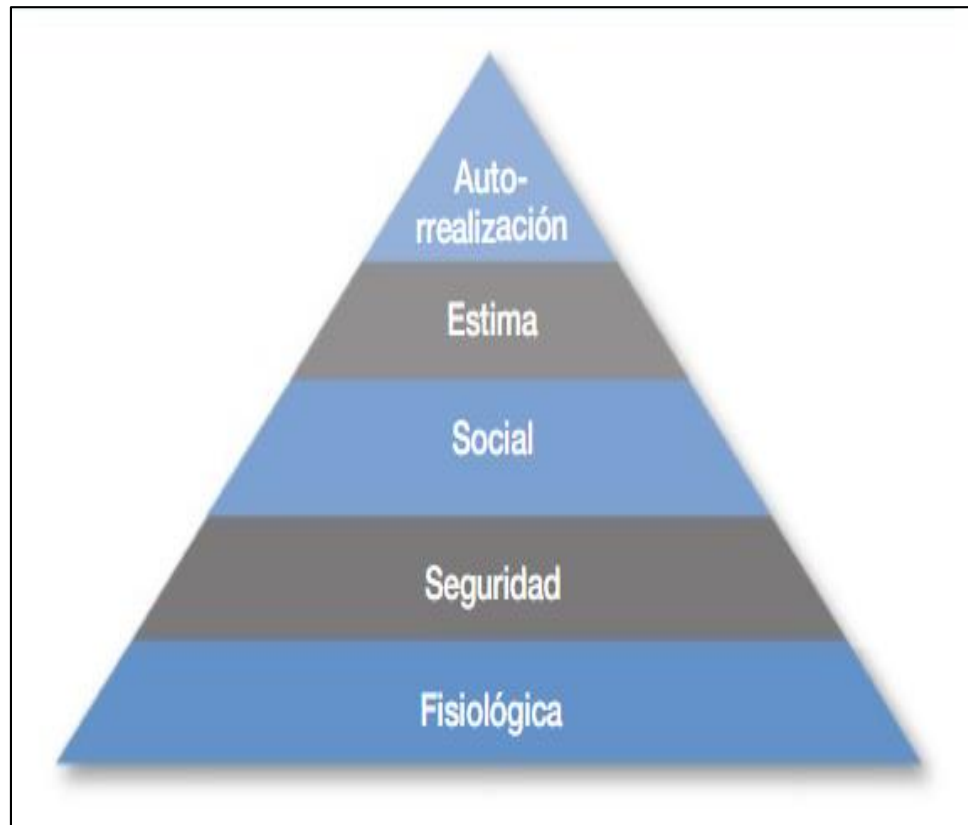
- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)**

Chiavenato (2006) manifiesta que Maslow presentó una teoría de la motivación según la cual menciona que las necesidades humanas son cinco; estas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia en la cual las necesidades puede ser visualizada como una pirámide. (p.283) Así mismo Koontz et al. (2012) señalan que las necesidades jerarquizadas de Maslow están ubicadas de orden ascendente, según el grado de motivación e importancia. Las cuales son:

1. Necesidades Fisiológicas: Incluye hambre, sed, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidades de Seguridad: Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales, también la protección contra amenazas.
3. Necesidades Sociales: Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Necesidades de Estima: Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidades de Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: Incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización. (Robbins y Judge, 2017, p. 210)

Robbins y Judge (2017) hace alusión a la información de Maslow en que si se ha logrado satisfacer bastante una de las necesidades del nivel inferior, el siguiente se vuelve dominante. Esto nos indica que las personas inmediatamente aspiran a satisfacer necesidades superiores. Un factor importante que cabe mencionar es que las necesidades no se logran satisfacer por completo, pero aquella necesidad que se halle satisfecha en gran parte ya no motivará.

Por ello Robbins y Coulter (2014) sugieren que si se desea motivar a una persona deben identificar en qué nivel se encuentra este dentro de la jerarquía y enfocarse en satisfacer las necesidades del nivel en el que está o el siguiente superior.



**Figura 2.** Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento organizacional, 2017, México. pág. 210.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)**

Según Giovannone (2011), Frederick Irving Herzberg (1923-2000), fue un destacado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es el padre de las reconocidas teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo.

Como piensa Peña (2015), este personaje lleva a cabo una teoría muy interesante desde el enfoque motivacional, debido que estudia y analiza la motivación pero en el aspecto laboral, desde un panorama externo a comparación de la visión de las necesidades humanas, como en otras teorías. Este modelo se basa en que la motivación de los trabajadores dependen de dos grupos de

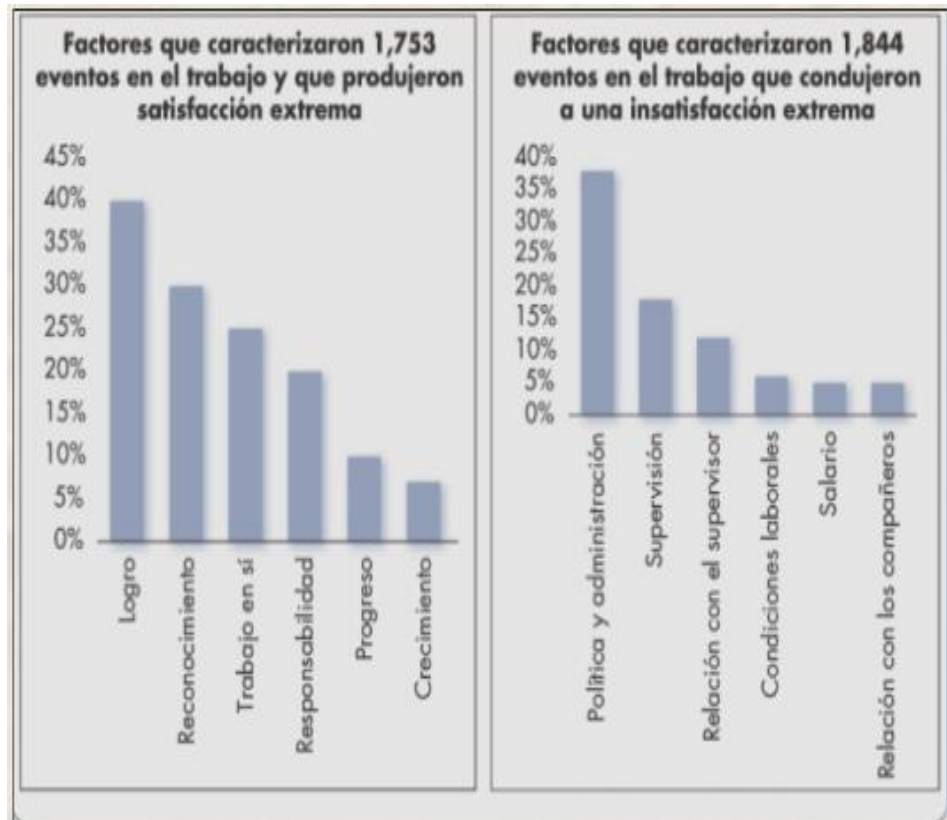


factores principales, el cual los denominó: factores higiénicos y factores motivacionales. Además cabe mencionar que esta teoría de motivación propuesta tiene una gran aceptación y uso en el presente panorama empresarial.

Se puede decir que la teoría de los dos factores fija su atención en el trabajo en sí mismo como motivo principal de satisfacción. Esta teoría de motivación laboral resalta la importancia de las particularidades del puesto y las prácticas organizacionales. Herzberg consideraba que el trabajo es la función más importante de la persona.

Robbins y Judge (2017) informa que con el supuesto de que el vínculo de un individuo con su trabajo es elemental, y la actitud que puede tener hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, el psicólogo Herzberg y sus colaboradores investigaron la pregunta “¿Qué espera la gente de su puesto?” a contadores e ingenieros. Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaban a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que se sintieran bien y mal en su puesto de trabajo actual o en alguno anterior.

En la siguiente figura se puede apreciar cuales son los datos obtenidos por el autor, luego de la pregunta realizada al grupo de profesionales mencionados, de donde llego a los siguientes resultados.



**Figura 3.** Comparación de satisfactores e insatisfactores.

Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional, 2017, México, pág. 211.

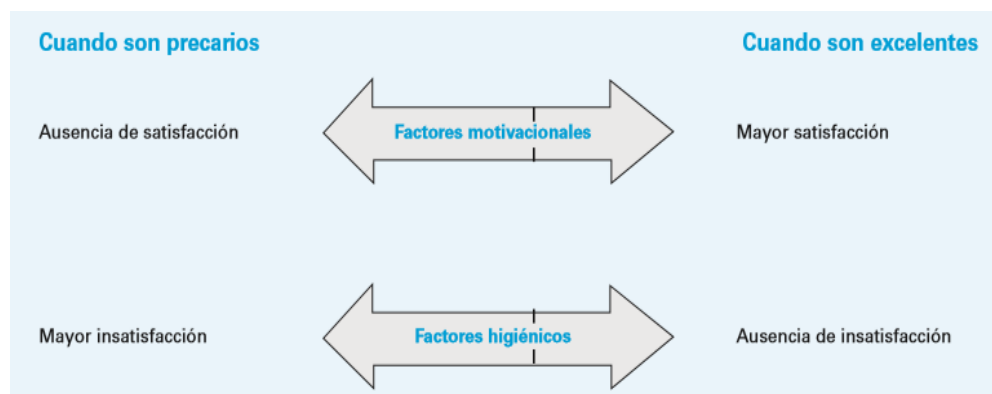
El autor concluyó que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían de manera significativa de las respuestas que daban las personas que se sentían mal. Se descubrió que ciertas características se relacionaban de manera consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. (Robbins y Coulter, 2014, p. 508)

Según Manso (2002) para Herzberg los que guardan relación con sentimientos negativos o de insatisfacción, se debían al contexto del puesto de trabajo. A estos les denominó “Factores de Higiene o Extrínsecos”, debido a que tenía una vinculación importante con los principios de la higiene médica, eliminando o evitando los riesgos de la salud. Entre ellos podemos encontrar las políticas de la organización, salarios, condiciones de trabajo,

prestaciones, seguridad en el empleo, relaciones interpersonales, estilo de supervisión y estatus.

Además Manso (2002) añade que los que guardan relación con experiencias satisfactorias, son aquellos que se atribuye a los contenidos del puesto de trabajo. A estos Herzberg los denominó “Factores Motivacionales o Intrínsecos”. Entre estos factores se pueden encontrar la realización personal, el reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y avance en la carrera.

Con todo lo hallado Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente desligados y distintos de los que causan la insatisfacción. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia. (Chiavenato, 2017, p. 125)



**Figura 4.** Los factores que producen satisfacción o insatisfacción.

Fuente: Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en la organización, 2017, México, pág. 126.

Por lo expresado anteriormente, es importante esta teoría debido a que los gerentes, jefes y el área de recursos humanos tienen que saber que hay dos factores importantes que influyen en la

motivación de cada trabajador que vendría ser el contexto del puesto de labores, el cual hace alusión al escenario de trabajo donde el colaborador se desenvuelve y al contenido del puesto de trabajo, que viene ser las actividades que el trabajador hace en su cargo; y con esta información poder brindar mejorías en sus métodos de motivación.

Cabe también mencionar que Robbins y Judge (2017) expresa que por deducción a lo dicho por Herzberg, si se desea motivar a trabajadores, los gerentes tienen que priorizar los factores relacionados con el trabajo en sí o con los resultados que se obtengan de éste.

- **Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland (1961)**

Robbins y Coulter (2014), manifiestan que David McClelland y sus colaboradores plantearon la teoría de las necesidades, según la cual existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son las principales motivadoras para el trabajo. Estas son:

- Necesidad de logro (nLog): Que es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (nPod): Que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Que es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. (p. 509)

En concordancia con Chiavenato (2017), estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como estas necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de

aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño. (p. 127)

Además según Koontz et al. (2012), las tres necesidades (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien. (p. 400)

Finalmente Peña (2015) mencionan que esta teoría elaborado por McClelland admite que en las organizaciones se trate de manera diferente y personal a los trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno, de esta manera se cubrirán las necesidades particulares en función de sus deseos o metas, aumentando la motivación de los trabajadores. (p. 19)

- **Teoría ERC de Alderfer (1969)**

Clayton Alderfer realiza su teoría ERC teniendo una similitud a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, este autor agrupo las necesidades humanas en tres categorías, las cuales son:

1. Las necesidades de existencia (E)
2. Las necesidades de relación (R)
3. Las necesidades de crecimiento (C)

Como expresa Chiavenato (2017), existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer, estas son:

- Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
- Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y

relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.

- Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
- A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.
- Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. (p. 125)

### **2.2.7. Factores Extrínsecos de las Teorías de la Motivación**

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)**

En la teoría de Maslow podemos encontrar tres necesidades que se puede considerar como factores extrínsecos ya que se satisfacen de forma externa.

#### 1. Necesidades Fisiológicas:

Chiavenato (2017) explica que estas conforman el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, se denominan también necesidades biológicas o básicas. Son de vital importancia debido a que están vinculadas con la supervivencia del sujeto y además vienen ser necesidades instintivas que nacen con el individuo. Estas necesidades son las de alimentación (hambre o sed),

vestimenta (contra el calor o frío), contar con un refugio, sueño y reposo (cansancio) y otras necesidades físicas.

Así también Maslow (1991) menciona que no hay duda de que estas necesidades fisiológicas son las más prepotentes de todas las necesidades. Esto significa concretamente que el ser humano que carece de todo en la vida, en una situación extrema, es muy probable que su mayor motivación fueran las necesidades fisiológicas más que cualesquiera otras. (p. 23) En conclusión en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a las personas.

Las necesidades fisiológicas de Maslow se pueden aplicar fácilmente al entorno del trabajo, en concordancia con Chiavenato (2017) estas serían el salario, intervalos de descanso, horarios de trabajo, comodidad física (ventilación, iluminación), así como también materiales y equipos que faciliten el trabajo.

En lo general, cuando una persona tiene pensado trabajar, va a querer cubrir la necesidad de recibir un salario. Pero no solo va a necesitar de la empresa una fuente de ingresos; esta también debe proporcionar las condiciones adecuadas de un lugar para poder cumplir con el trabajo, como una oficina con materiales y equipos que faciliten su labor, de igual modo en lo posible contar con instalaciones donde el trabajador pueda alimentarse y/o descansar.

Es por lo tanto importante que la empresa le permita atenderlas todas. Si no se cubren estas necesidades en la mayor cantidad posible, el trabajador no podrá satisfacer sus necesidades superiores.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS	
Satisfacción fuera del trabajo	Satisfacción en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación</li> <li>• vestimenta</li> <li>• Reposo</li> <li>• Refugio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios</li> <li>• Horarios de trabajo</li> <li>• Intervalo de descanso</li> <li>• Comodidad física</li> <li>• Materiales y equipos que faciliten el trabajo</li> </ul>

**Figura 5.** Necesidades Fisiológicas.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en la organización, 2017, México, pág. 124.

## 2. Necesidades de Seguridad:

Para Chiavenato (2017), componen el segundo nivel de las necesidades humanas. Se habla de la necesidad de estar protegido contra amenazas o la privación, escape del peligro, búsqueda de seguridad y estabilidad. Robbins y Judge (2017) añade que Implica tanto la protección de daños físico como las emocionales.

También agrega Chiavenato (2006) que las necesidades de seguridad sólo pueden ser alcanzadas después de haber satisfecho relativamente las necesidades fisiológicas más básicas. El organismo se comporta como un mecanismo de búsqueda de protección cuando la persona llega a ser dominado por estas necesidades, que se ejercen como elementos organizadores casi únicos del comportamiento.

Finalmente de acuerdo con Giovannone (2011), este nivel de necesidades tiene una enorme importancia en el comportamiento humano dado que en la vida organizacional los empleados están siempre en relación de dependencia con la empresa, donde los actos arbitrarios por parte de la administración, decisiones inconsistentes o conductas pueden ocasionar incertidumbre o inseguridad en los empleados con relación a su continuidad en el



cargo. Con respecto al ámbito laboral estas necesidades de seguridad serían el deseo de tener permanencia en el trabajo, una seguridad económica, pensión de jubilación y contar con medidas de seguridad en el trabajo que eviten ser víctimas de un accidente laboral.

NECESIDADES DE SEGURIDAD	
Satisfacción fuera del trabajo	Satisfacción en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Evitar daños físicos</li> <li>• Evitar los riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad económica</li> <li>• Permanencia en el trabajo</li> <li>• Condiciones laborales seguras</li> <li>• Prestaciones laborales</li> </ul>

**Figura 6.** Necesidades de Seguridad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida sobre la Teoría de Maslow

### 3. Necesidades sociales:

Chiavenato (2017) indica que cuando están relativamente satisfechas las necesidades fisiológicas de la persona así como las de seguridad, aparecen las necesidades sociales como nueva fuente de motivadores importantes en su conducta. Estas necesidades se dan de la vida social del individuo con otras personas, en las cuales se destacan las necesidades de amistad, participación, sensación de pertenencia, afecto y amor. Con relación al ámbito laboral expresa que estas necesidades serían tener amistad con los compañeros, aceptación por los demás, pertenecer a un grupo, cooperación entre trabajadores y tener jefes amigables.

La empresa Randstad (2016) añade que las relaciones interpersonales en el trabajo son necesarias y efectivas. Si la entidad refuerza la colaboración entre trabajadores, incrementará

la productividad el cual originará un mejor clima laboral. La comunicación a la hora de gestionar los objetivos de la organización es fundamental; los colaboradores deben sentirse tenidos en cuenta para fomentar un sentimiento de pertenencia.

Por ello es fundamental que existan relaciones sanas y positivas entre los miembros de la empresa. Por lo tanto, se recomienda a las organizaciones crear actividades sociales, generando círculos de calidad y trabajo en equipo, las cuales estén orientados a que los trabajadores puedan ejercitar esta necesidad.

NECESIDADES SOCIALES	
Satisfacción fuera del trabajo	Satisfacción en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amistad</li> <li>• Aceptación</li> <li>• Pertenencia</li> <li>• Trabajo en grupo</li> <li>• Afecto y amor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amistad con los compañeros</li> <li>• Aceptación por los demás</li> <li>• Pertener a un grupo</li> <li>• Cooperación entre trabajadores</li> <li>• Jefes amigables</li> </ul>

**Figura 7.** Necesidades Sociales.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en la organización, 2017, México, pág.124.

• **Teoría de los dos factores de Herzberg**

**Factores Higiénicos**

Estos factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del puesto de trabajo. Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir

en el comportamiento de los empleados. Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (Chiavenato, 2017, p. 125)

Herzberg (1959, citado en Montenegro, 2016), menciona que los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. (p. 28)

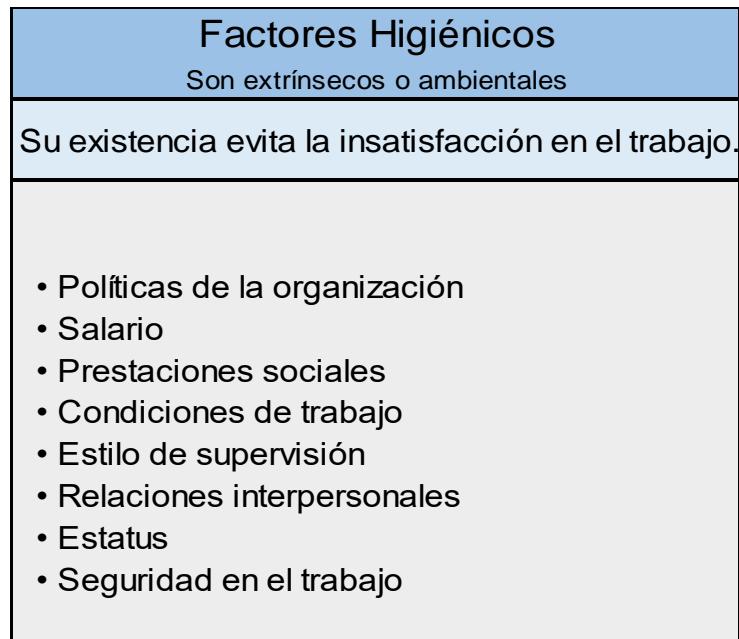
Además Manso (2002) agrega que de acuerdo con Herzberg, cuando estos factores no están presentes o se aplica de una manera incorrecta no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes tampoco originan en los trabajadores una fuerte motivación sino que solo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. (p. 81)

Según Chiavenato (2017), en la práctica los factores higiénicos son utilizados normalmente por las empresas para motivar a sus trabajadores. Correa (2012) agrega que, como son variables externas que son administradas y decididas por la organización, el trabajador no puede tener un control sobre estas, siendo así sometido a las decisiones que se den fuera de su campo de ejecución.

Por ello, se debe llevar a la reflexión a los jefes en lo que respecta a la puesta en marcha de herramientas de motivación, ya que si tienen en cuenta solamente estos factores, se puede correr el riesgo, en caso de no equilibrarla con los factores motivacionales, de caer a corto plazo en la desmotivación, desinterés y descontento de los empleados. (Giovannone, 2011, p. 28)

Los factores Higiénicos son:

- **Políticas de la organización:** Son las normas y procedimientos de la organización en su conjunto respecto a la administración de sus recursos humanos. Son las políticas generales de la empresa la cual son importantes para el cumplimiento del objetivo de esta.
- **Salario:** Es la cantidad económica que el trabajador recibe como pago de sus servicios.
- **Prestaciones sociales:** Son aquellos pagos adicionales al salario, que constituyen beneficios para el empleado. Las prestaciones sociales tiene la finalidad de cubrir ciertas necesidades de los trabajadores, estas pueden ser por ejemplo: vacaciones, seguro de vida, seguro social de salud, asignación familiar, entre otros.
- **Condiciones de trabajo:** Vienen ser aquellas desde el punto de vista fisiológicos como la iluminación, ventilación, temperatura adecuada, entorno físico seguro, otros.
- **Estilo de supervisión:** Se refiere al estilo que adopta el jefe para llevar adelante la supervisión de su grupo de trabajo, el cual puede ser adecuado o inadecuado.
- **Relaciones interpersonales:** Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros en el entorno laboral.
- **Estatus:** Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
- **Seguridad en el trabajo:** Tener trabajo estable, privilegios de antigüedad. En la actualidad uno de los tantos anhelos de los colaboradores es conseguir un puesto de trabajo estable que les brinde seguridad y continuidad laboral.



**Figura 8.** Factores Higiénicos de Herzberg.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en la organización, 2017, México, p.126

• **Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland (1961)**

En la teoría de McClelland podemos encontrar una necesidad que se puede considerar como factores extrínsecos.

1. Necesidad de afiliación:

Naranjo (2009) menciona que para McClelland las personas que tienen gran necesidad de afiliación tienden a preocuparse y a pensar con continuidad sobre la calidad de sus relaciones interpersonales. Le dan mucha importancia a las ocasiones agradables que llegan a tener con otras personas y también se preocupan por las deficiencias o problemas que puedan tener en alguna relación.

Estas personas buscan relaciones amistosas y cercanas con otros, les agrada formar parte de un grupo, suelen priorizar

momentos donde pueda haber cooperación entre todos en lugar de competir con los demás y desean relaciones que involucren una comprensión mutua (Chiavenato, 2017).

Para McClelland la meta común de la motivación de afiliación es la interacción social y lograr la aceptación de otras personas. En ciertos casos, el comportamiento de afiliación se relaciona con una reducción de la ansiedad; en otros, contribuye más a que la persona se asegure la aprobación social de sus puntos de vista. Independientemente de los orígenes de la necesidad de afiliación, esta tiende a producir esquemas de comportamiento similares. (Naranjo, 2009, p.160)

Se puede decir entonces que las personas con esta necesidad a nivel organizacional les encantan trabajar en grupo, están prestos a confortar y apoyar a los demás, moderan las tensiones desagradables en sus entrevistas, suelen disfrutar mucho que los aprecien y gozar de amigables interacciones con los demás.

NECESIDAD DE AFILIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar en grupo</li><li>• Ayudar a los demás</li><li>• Aprecio de los compañeros</li><li>• Gozar de amigables interacciones con los demás</li><li>• Relaciones interpersonales de calidad</li></ul>

**Figura 9.** Necesidad de Afiliación.

Fuente: Elaboración propia con información de lo investigado por otros autores.

- **Teoría ERC de Alderfer (1969)**

En la teoría de Alderfer podemos encontrar dos necesidades que se podría considerar como factores extrínsecos.

## 1. Las necesidades de existencia (E)

Para Clayton Alderfer, las necesidades de existencia vienen ser aquellas necesidades básicas para la supervivencia humana, que se logran satisfacer con factores externos. Comprende a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la jerarquía de Maslow (Naranjo, 2009).

Estas necesidades son las de alimentación, vestimenta, refugio, reposo, protección contra amenazas, seguridad y protección contra algún daño físico o emocional. Con respecto al ámbito laboral serían el salario, descanso, comodidad física, estabilidad laboral, seguridad económica y seguros.

## 2. Las necesidades de relación (R)

Chiavenato (2017) menciona que las necesidades de relación vienen ser el deseo que tiene el individuo de poder interactuar con diferentes personas, logrando mantener relaciones interpersonales importantes. En este caso coincide con las necesidades sociales de Maslow.

Estas necesidades son la obtención de amistad, participación, aceptación por los demás, sensación de pertenencia, afecto y amor. En el aspecto laboral sería el compañerismo, trabajo en equipo, aceptación, así como también la oportunidad para interactuar con los demás miembros de trabajo.

## 2.2.8. Factores Intrínsecos de las Teorías de Motivación

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)**

En la teoría de Maslow podemos encontrar dos necesidades que se puede considerar como factores intrínsecos ya que se satisfacen de forma interna.

### 1. Necesidades de Estima

"Son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación, reconocimiento, respeto de si, logro, responsabilidad, orgullo personal" (Chiavenato, 2017, p. 44).

También "La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo" (Maslow, 1991, p. 31).

Pero ante una frustración de estas necesidades Chiavenato (2017) explica que se puede generar sentimientos de debilidad, inferioridad y subordinación, el cual puede conducir a que la persona se desanime y solo realice labores compensatorias.

En el ámbito laboral el empleado desarrollará nuevas motivaciones y buscará dar lo mejor de el en las actividades que realice de acuerdo a los conocimientos previos obtenidos. Al ir desarrollando sus actividades de forma satisfactoria la persona ira teniendo mayor confianza en sí mismo y se sentirá con la capacidad de poder asumir retos y conseguir logros, llegando a obtener el reconocimiento de su jefe por el esfuerzo dedicado a su labor.



NECESIDADES DE ESTIMA	
Satisfacción fuera del trabajo	Satisfacción en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Autoestima</li> <li>• Logro</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Autoestima                      • Orgullo personal</li> <li>• Logro                                • Respeto en sí</li> <li>• Reconocimiento y recompensas</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>

**Figura 10.** Necesidades de Estima.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en la organización, 2017, México, p. 124.

## 2. Necesidades de Autorrealización:

Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse de manera continua a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, oportunidad, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades pueden satisfacerse por recompensas externas a la persona y tienen una realidad concreta, las necesidades de autorrealización solo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan así mismo intrínsecamente y no son observables ni controlables por los demás. (Chiavenato, 2017, p. 44).

Por su parte Robbins y Judge (2017) señala que es el “ Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser. Incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización” (p. 210).

Dentro del ámbito laboral la empresa Randstad (2016), menciona que el empleado querrá prosperar a nivel personal, y para ello debe ser un experto en lo que hace. Puede que necesite un trabajo difícil o un entorno menos supervisado en el que pueda desarrollar su creatividad y gestionar los problemas a su manera. La empresa consciente de que el empleado puede promover y crear ideas para mejorar el negocio, le proporcionará la situación adecuada, liberando el potencial del trabajador.

Por ello las necesidades de autorrealización para un trabajador sería que le brinden la oportunidad para realizar trabajos creativos, que pueda tener dominio y desempeño correcto del trabajo y libertad para tomar decisiones.

NECESIDADES DE AUTORRELIZACIÓN	
Satisfacción fuera del trabajo	Satisfacción en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Autexpresión</li> <li>• Crecimiento personal</li> <li>• Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo desafiante</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Crecimiento personal</li> <li>• Participación en las decisiones</li> </ul>

**Figura 11.** Necesidades de Autorrealización.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en la organización, 2017, México, p.124.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

**Factores Motivacionales**

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento, responsabilidad y de

reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan también factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí. (Chiavenato, 2017, p. 45)

Para Bonilla (2017), recalca que dichos factores son aquellos que están bajo el control de la persona, debido a que estas guardan una relación directa con las actividades que el trabajador desempeña.

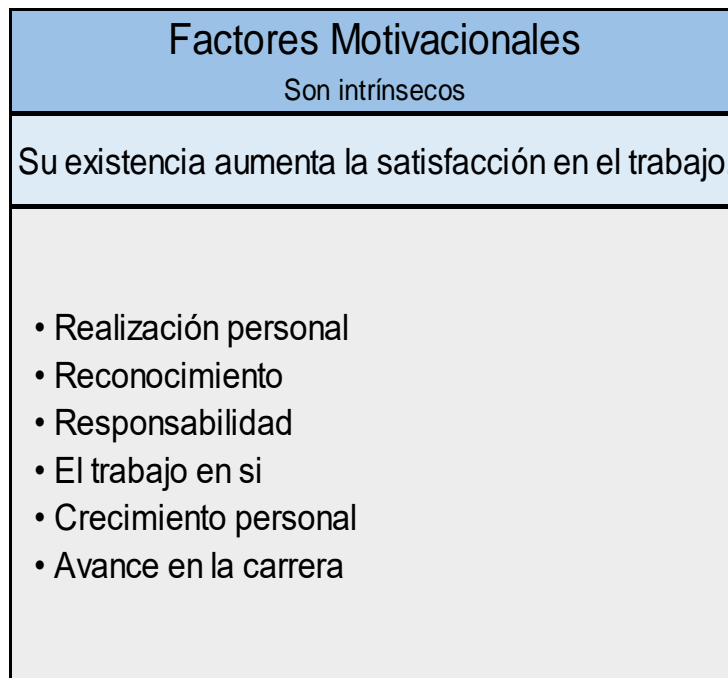
Así mismo, “los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias” (Chiavenato, 2017, p. 125).

Sin embargo en las empresas, los cargos se han definido tradicionalmente buscando atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta el desafío y la oportunidad para la creatividad del individuo, ante los cual pierden significado psicológico para quien desempeña, y crean un efecto “desmotivador” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, pues la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar. (Jacho, 2014, p. 16)

Los factores de motivación o satisfacción son:

- **Realización personal o logro:** El trabajador puede lograr sus objetivos y metas propuestas tanto personales como profesionales
- **Reconocimiento:** La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. Es la distinción por parte de los demás.

- **Responsabilidad:** Dar la posibilidad al colaborador de poder asumir mayores responsabilidades laborales.
- **El trabajo en sí:** El trabajador se siente a gusto con su labor a desempeñar en la empresa, debido a que le permite desarrollar sus habilidades, usar sus conocimientos y asumir retos. El rol que ejercerá en sí mismo es atractivo.
- **Crecimiento personal:** Permite que el trabajador pueda desarrollar y optimizar sus habilidades y destrezas tanto para la labor que desempeña, la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.
- **Avance en la carrera:** Permite que el trabajador que se esfuerza por obtener mayores conocimientos y habilidades pueda ascender en sus centros de labores.



**Figura 12.** Factores Motivacionales de Herzberg.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en la organización, 2017, México, p.126.

- **Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland (1961)**

En la teoría de McClelland podemos encontrar dos necesidades que se puede considerar como factores intrínsecos.

1. Necesidad de poder:

Es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de tener influencia y de controlar a otras personas, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz. (Chiavenato, 2017, p. 126)

También McClelland (1986, citado en Naranjo, 2009) expresa que el poder realmente tiene dos caras. La primera origina reacciones negativas. Esta cara del poder se relaciona con situaciones de dominio-sumisión, con personas que piensan que debe hacerse lo que ellas desean y que pueden controlar a las demás. La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede evocar sentimientos de fortaleza y habilidad en otras y las ayuda a establecer metas. Es decir, cumple con el papel de apoyar a otras personas para que puedan expresar sus propias capacidades y de este modo, lograr metas que se propongan. (p. 160)

Finalmente Naranjo (2009) menciona que, las personas que poseen una necesidad de poder les gusta asumir riesgos, suelen llevar mayor parte de su tiempo y dedicación viendo la forma de cómo conseguir y lograr ejercer autoridad y poder, en comparación de aquellas personas que tienen una menor necesidad de obtener poder. Dichas personas tienen en cuenta que continuamente

requieren ganar argumentos, persuadir a los demás, poder conseguir que sus puntos de vista puedan perdurar, y suelen sentir incomodidad si no llegan a poseer cierto sentido de poder.

NECESIDAD DE PODER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Influir en los demás</li><li>• Control de los demás</li><li>• Tener situaciones de competencia</li><li>• Obtención de un cargo</li><li>• Persuadir e inspirar a los demás para logro de metas</li></ul>

**Figura 13.** Necesidad de Poder.

Fuente: Elaboración propia a partir de lo investigado sobre la teoría de McClelland.

## 2. Necesidad de logro:

La necesidad de logro ha sido el más estudiado de las tres necesidades adquiridas y la principal conclusión a la que se ha llegado según McClelland (1986, citado en Koontz et al., 2012), es que las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de hacer bien su trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta tomar decisiones y dirigir su propia actividad administrativa. (p. 400)

Adicional a ello, Robbins y Coulter (2014) mencionan que el querer obtener muchos logros no influye de manera directa en que las personas sean buenos administradores, ya que la persona tiende a concentrarse en sus *propios* logros, en cambio a los buenos administradores les dan más énfasis en querer ayudar a que los demás alcancen sus metas.

En concordancia con McClelland, a los trabajadores se les puede capacitar continuamente para poder incentivar su necesidad de logro, mediante situaciones en las que puedan contener responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados (Robbins y Coulter, 2014).

NECESIDAD DE LOGRO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener responsabilidad para tomar decisiones ante problemas</li><li>• Fijar metas moderadas</li><li>• Tomar riesgos calculados</li><li>• Retroalimentación</li><li>• Tener éxito</li><li>• Hacer bien las cosas</li></ul>

**Figura 14.** Necesidad de Logro.

Fuente: Elaboración propia a partir de lo investigado sobre la teoría de McClelland.

- **Teoría ERC de Alderfer (1969)**

En la teoría de Alderfer podemos encontrar una necesidad que se podría considerar como factor intrínseco.

1. Las necesidades de crecimiento (C)

"Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización" (Chiavenato, 2017, pág. 125).

Estas necesidades son la autoconfianza, reconocimiento, capacidad, respeto por sí mismo, autoestima, logro, orgullo personal, oportunidad y competencia, oportunidad para realizar trabajos creativos, tener dominio y libertad para tomar decisiones en sus labores.

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Comportamiento:** Conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo (Chiavenato, 2017, p. 429).
- **Desempeño Laboral:** Combinación de eficiencia y eficacia en la realización de las principales labores del puesto del trabajo. (Chiavenato, 2017, p. 667)
- **Factores Higiénicos o Extrínsecos:** Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. (Chiavenato, 2017, p. 125)
- **Factores Motivacionales o Intrínsecos:** Se refiere al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumenta la productividad a niveles de excelencia (Chiavenato, 2017, p. 125).
- **Motivación:** Motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para alcanzar una meta (Robbins y Judge, 2017, p. 209).
- **Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2017, p. 6).
- **Satisfacción:** Cumplimiento de las necesidades humanas (Chiavenato, 2017, p. 434).



## **CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

### **3.1. Presentación del ente social objeto de investigación**

#### **3.1.1 Historia de la empresa**

La SUNAT es un Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), cuenta con personería jurídica de derecho público y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Fue creada por la Ley N° 24829 del 8 de junio de 1988 y su Ley General fue aprobada por el Decreto Legislativo N° 501 del 1 de diciembre del mismo año.

Con la aprobación del Decreto Legislativo N° 639, en el año 1991, se inició el proceso de reforma estructural de la SUNAT y la simplificación del Sistema Tributario Nacional.

La SUNAT se fusionó con la Superintendencia Nacional de Aduanas (ADUANAS), dispuesto por Decreto Supremo N° 061-2002-PCM el 12 de julio de 2002. En este contexto, mediante el Decreto Supremo N° 115-2002-PCM, publicado el 28 de octubre de 2002, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) como Institución integrada.

Luego de la aplicación progresiva de medidas normativas que limitaban sus capacidades de gestión, el año 2011 se promulgó la Ley N° 29816 - Ley de Fortalecimiento de la SUNAT, con la finalidad de mejorar su labor con relación a la lucha contra la evasión y elusión tributaria, el contrabando y el tráfico ilícito de mercancías, la facilitación del comercio exterior, la ampliación de la base tributaria y el crecimiento sostenido de la recaudación fiscal. [...]

En marzo y abril del año 2012, mediante los Decretos Legislativos N° 1103 y N° 1107, se otorgó a la SUNAT las facultades de control y fiscalización del ingreso, permanencia, transporte o traslado y salida de insumos químicos, maquinarias y equipos utilizados en la actividad

minera, y de los productos mineros; así como su distribución, hacia y desde el territorio aduanero y en el territorio nacional.

En octubre del 2012, mediante la Primera Disposición Complementaria Transitoria del Decreto Legislativo N° 1126, emitido con el objeto de establecer las medidas para el registro, control y fiscalización de los Bienes Fiscalizados, que directa o indirectamente puedan ser utilizados en la elaboración de drogas ilícitas, se asigna a la SUNAT las funciones y facultades conferidas al Ministerio de la Producción por la Ley N.° 28305, relacionadas al registro, control y fiscalización de los insumos químicos y bienes fiscalizados. ( SUNAT, 2018, pp. 4,5)

### **3.1.2. Misión**

Servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo. (SUNAT, 2018, p. 8)

### **3.1.3. Visión (Pre Imagen Institucional)**

“Convertirnos en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región” (SUNAT, 2018, p. 7).

### **3.1.4. Principios**

#### **- Autonomía**

La SUNAT debe ejercer sus funciones aplicando sus propios criterios técnicos, preservando su independencia y estabilidad institucional.

#### **- Honestidad**

La actuación de la SUNAT y de sus miembros tiene que ser justa, recta, íntegra y de respeto a la verdad e implica la coherencia

total entre el pensamiento, el discurso y la acción. Es la base en que se sustenta la SUNAT.

- **Compromiso**

Dado el carácter singular de la SUNAT como entidad que provee la mayor parte de los recursos al Estado y promueve la competitividad y la protección a la sociedad, la institución y sus miembros deben tener un fuerte compromiso con el bien común, basado en la justicia, respeto a los derechos humanos, y orientado a la búsqueda del progreso de nuestro país, el bienestar de todos los peruanos y a garantizar la igualdad de oportunidades. Asimismo, el colaborador debe estar plenamente identificado con la institución, sus metas y tener predisposición para hacer más de lo esperado a efectos de lograr los objetivos. Debe desear pertenecer a la institución y estar orgulloso de ello.

- **Profesionalismo**

El capital humano de la SUNAT debe caracterizarse por su excelencia ética y técnica. Debe ser imparcial, objetivo y efectivo, en caso de conflicto de intereses debe preferir el interés público y abstenerse de participar en aquellas situaciones que pudieran poner en duda la transparencia de su proceder.

- **Vocación de Servicio**

La institución y sus miembros deben tener una permanente orientación a brindar un servicio de calidad que comprenda y satisfaga las necesidades de los contribuyentes, usuarios y operadores de comercio exterior, ciudadanos, así como de los usuarios internos de la institución; utilizando eficientemente los recursos y optimizando la calidad de nuestros servicios.

- **Trabajo en Equipo**

Debemos trabajar en un ambiente de colaboración en el que se comparte información y conocimiento, privilegiando los resultados colectivos por sobre los individuales.

- **Flexibilidad**

Supone cuestionarse permanentemente cómo se pueden hacer mejor las cosas, tener disposición y capacidad para buscar nuevas

alternativas; y, además, tener mente abierta y habilidad para adaptarse a lo nuevo. (SUNAT, s.f.)

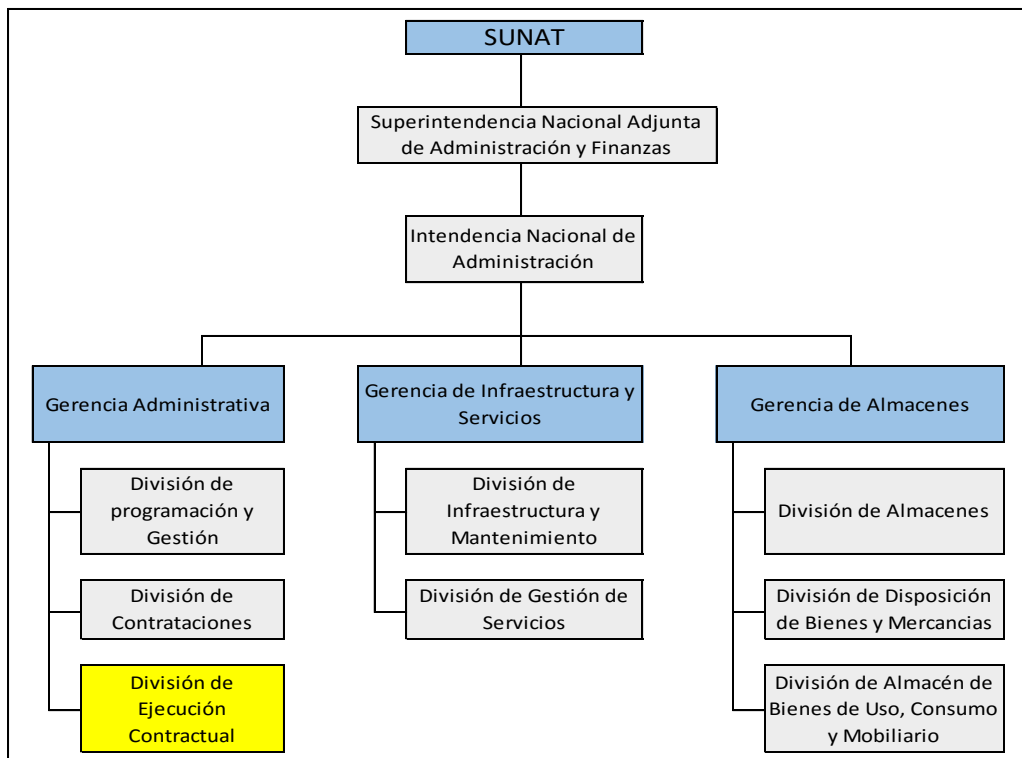
### **3.1.5 Finalidad**

La SUNAT tiene como finalidad primordial administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que se le encarguen por Ley o de acuerdo a los convenios interinstitucionales que se celebren, proporcionando los recursos requeridos para la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica; asegurando la correcta aplicación de la normatividad que regula la materia y combatiendo los delitos tributarios y aduaneros conforme a sus atribuciones.

También tiene como finalidad la implementación, la inspección y el control del cumplimiento de la política aduanera en el territorio nacional y el tráfico internacional de mercancías, personas y medios de transporte, facilitando las actividades aduaneras de comercio exterior y asegurando la correcta aplicación de los tratados y convenios internacionales y demás normas que rigen la materia. Asimismo, le corresponde participar en el combate contra la minería ilegal así como del narcotráfico, a través del control y fiscalización del ingreso, permanencia, transporte o traslado y salida de los productos de la actividad minera, de insumos químicos y maquinarias que puedan ser utilizados en la minería ilegal, así como del control y fiscalización de los insumos químicos, productos y sus sub productos o derivados, maquinarias y equipos que puedan ser utilizados directa o indirectamente en la elaboración de drogas ilícitas; y otros fines que se establezcan mediante Ley.

Adicionalmente, debe proveer a los administrados los servicios que les faciliten el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y otras vinculadas a las funciones que realiza la SUNAT, así como brindar servicios a la ciudadanía en general dentro del ámbito de su competencia. ( SUNAT, 2017, p. 3)

### 3.1.6 Organigrama de la SUNAT



**Figura 15.** Estructura Orgánica de la SUNAT

Fuente: Elaboración propia con información de la SUNAT

### 3.1.7. División de Ejecución Contractual

En el ROF de la SUNAT (2017) menciona que la División de Ejecución Contractual es una unidad orgánica, de cuarto nivel organizacional, dependiente de la Gerencia Administrativa, encargada de la formulación y administración de los contratos de bienes, servicios y obras, con excepción de las competencias asignadas a otras unidades orgánicas.(p. 275)

#### 3.1.7.1 Funciones de la División de Ejecución Contractual

En el ROF de la SUNAT (2017) menciona que son funciones de la División de Ejecución Contractual:

- a) Elaborar y proponer las acciones relativas a las funciones a su cargo a ser incorporadas en el plan de acción y las estrategias en el ámbito de su competencia.

- b) Elaborar y proponer proyectos de opinión técnica y de disposiciones normativas internas relacionadas a las actividades a su cargo.
- c) Elaborar y elevar los contratos de bienes, servicios y obras, actas de resolución de contrato y adendas derivados de los procedimientos de selección adjudicados, con excepción de las competencias asignadas a otras unidades orgánicas.
- d) Efectuar el control de la ejecución de los contratos suscritos, órdenes de compra y/o servicios en coordinación con las áreas usuarias, así como la administración de las garantías correspondientes, en el ámbito de su competencia.
- e) Realizar las acciones de coordinación con las áreas de la institución para la emisión de la conformidad y liquidación de los contratos, órdenes de compra y/o servicios.
- f) Mantener actualizado el Registro de Contratos de la institución y proyectar las constancias de prestaciones a los contratistas.
- g) Realizar acciones de seguimiento y evaluación de la implementación de la normatividad y procedimientos, así como de supervisar la gestión de las áreas de soporte administrativo; en los aspectos de su competencia.
- h) Elaborar propuestas de mejora e informes sobre el desempeño de los sistemas y procedimientos aplicados en el ámbito de su competencia.
- i) Cumplir otras funciones, que en el ámbito de su competencia, le encomiende la Gerencia Administrativa. (P. 275).

### **3.1.7.2. Colaboradores de la División de Ejecución Contractual.**

La División de Ejecución Contractual (D.E.C.) cuenta con un grupo humano conformado por profesionales calificados como abogados, economistas, administradores, contadores, así también con colaboradores experimentados en la

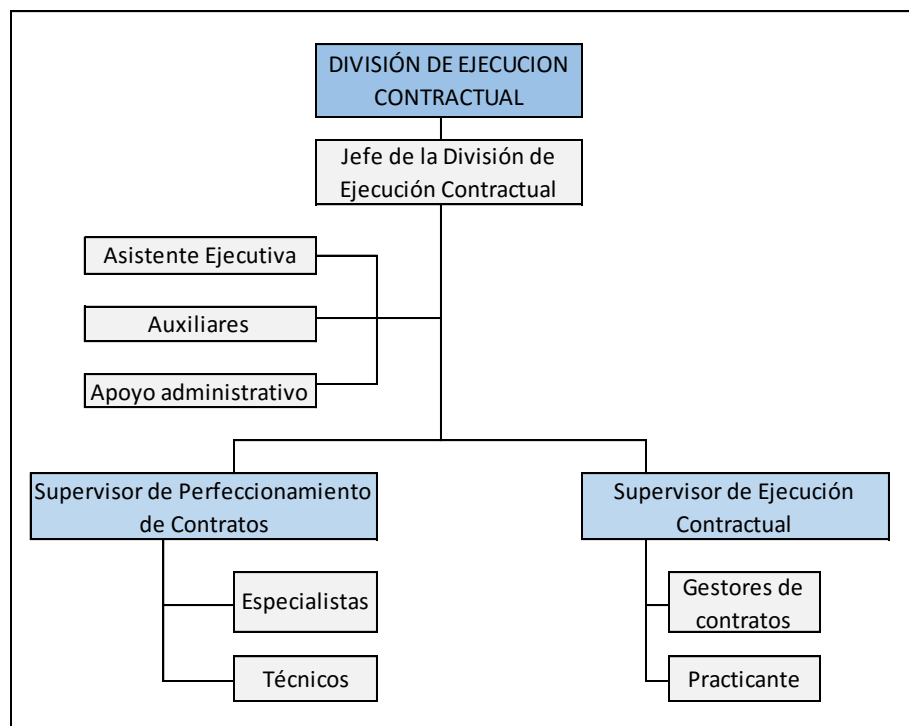
realización de labores no calificadas pero indispensables para agilizar los procesos. Actualmente la D.E.C. cuenta con 28 colaboradores ocupando los siguientes cargos:

Cargos	Sexo	
	Mujeres	Hombres
Jefe de la División de Ejecución Contractual	1	
Supervisor de Perfeccionamiento de Contratos		1
Supervisor de Ejecución Contractual		1
Gestor de Contratos	4	7
Especialista	6	
Asistente Ejecutiva	1	
Técnico		2
Auxiliar		2
Apoyo Administrativo	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

**Figura 16.** Cuadro de cargos de la División de Ejecución Contractual

Fuente: Elaboración propia con información de la SUNAT.

### 3.1.7.3. Organigrama de la División de Ejecución Contractual.



**Figura 17.** Organigrama de la División de Ejecución Contractual

Fuente: Elaboración propia.

**3.1.8. Análisis de la situación actual de la División de Ejecución Contractual:**

Se emplea el Análisis FODA, para poder apreciar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la División de Ejecución Contractual en la actualidad.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puestos de trabajo contienen actividades variadas.</li> <li>• Materiales de oficina completos y equipos tecnológicos modernos.</li> <li>• Los trabajos que realizan los colaboradores genera alto nivel de satisfacción.</li> <li>• Los cargos de la D.E.C. genera crecimiento profesional a sus colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario de acuerdo al mercado laboral</li> <li>• Mejores condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, etc.) que otras entidades del estado.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular relación interpersonal entre los colaboradores de la División de Ejecución Contractual.</li> <li>• Regular cooperación entre los trabajadores de la División de Ejecución Contractual.</li> <li>• Falta de interés de los jefes de la D.E.C. en generar una mayor interacción de sus colaboradores.</li> <li>• Falta de retroalimentación por parte de los jefes inmediatos hacia su grupo de colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintos regímenes laborales conlleva a una desigualdad y cierta inestabilidad laboral debido a que cada régimen implica distintos derechos y deberes para los servidores públicos.</li> <li>• Otras organizaciones tienen normas que permiten las posibilidades de ascensos.</li> </ul>

**Figura 18.** Análisis FODA de la División de Ejecución Contractual.

Fuente: Elaboración propia.



## **3.2. Aspectos Metodológicos**

### **Tipo de investigación**

#### Investigación Aplicada

El tipo de investigación es Aplicada porque se investiga una fracción de los sucesos que se dan para conocerlos y tener la facultad de manejarlos. Tiene por objetivo la investigación aplicada, solucionar las diferentes dificultades apoyándose en la indagación de conocimientos con el objetivo de llevarlos a cabo para satisfacer necesidades específicas (Bunge, 1996).

En esta investigación se indagó sobre la situación en que se encontraba la motivación en los colaboradores de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT, y con los resultados obtenidos se propuso un modelo de solución y recomendaciones para su mejora ante las debilidades que se pudieron detectar.

### **Nivel de investigación**

#### Nivel Descriptivo

El nivel de investigación es descriptivo. Esto se debe a que permite compilar las respuestas de la indagación en una declaración con relación a las peculiaridades del fenómeno que se está estudiando. Convierte las situaciones confirmadas en datos accesibles de comparación, ordenando las respuestas que se indagan, resolviéndolos en su dinámica interna y ejerciendo de tal fenómeno ese y no otro. Además, presenta las acciones tal como se van dando, juntan y transforman la información y hechos que califican la realidad estudiada (Méndez, 1994).

### **Población**

La población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández et al., 2010, pág. 74).

Para la presente investigación, la población involucra a 25 colaboradores de la División de Ejecución Contractual.

Población (N): N= 25

### **Tamaño de la muestra**

La muestra para esta investigación está conformada por 25 colaboradores de la División de Ejecución Contractual.

### **Metodología para el trabajo de campo**

Para el trabajo de campo se realizó la recopilación de datos haciendo uso de las siguientes técnicas e instrumentos.

#### Técnicas

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación, la encuesta y revisión documentaria (libros y artículos científicos) relacionada al tema de investigación.

#### Instrumentos

Se ha usado como instrumento el cuestionario, compuesta por 28 preguntas.

### **Metodología para el procesamiento e interpretación de resultados**

- Se ha utilizado el software multifuncional Excel, tanto para la organización de la base de datos como para el procesamiento y emisión de resultados.
- Se presentó los hallazgos, en tablas y en gráficos pastel.
- Se presentó los hallazgos de manera descriptiva, aplicando el modelo narrativo.
- Se realizó el análisis de las preguntas basándose en los porcentajes de las respuestas de cada una de ellas; luego por dimensiones, a partir de lo cual permitió dar las inferencias para las conclusiones y formular las recomendaciones correspondientes.

### **3.3. Modelo de solución propuesta**

Como se ha podido apreciar en la realización de esta investigación se han podido analizar diferentes teorías con relación a la motivación, lo cual

todas poseen un grado de validez por ser reconocidas y apoyadas por gerentes, organizaciones, entre otros.

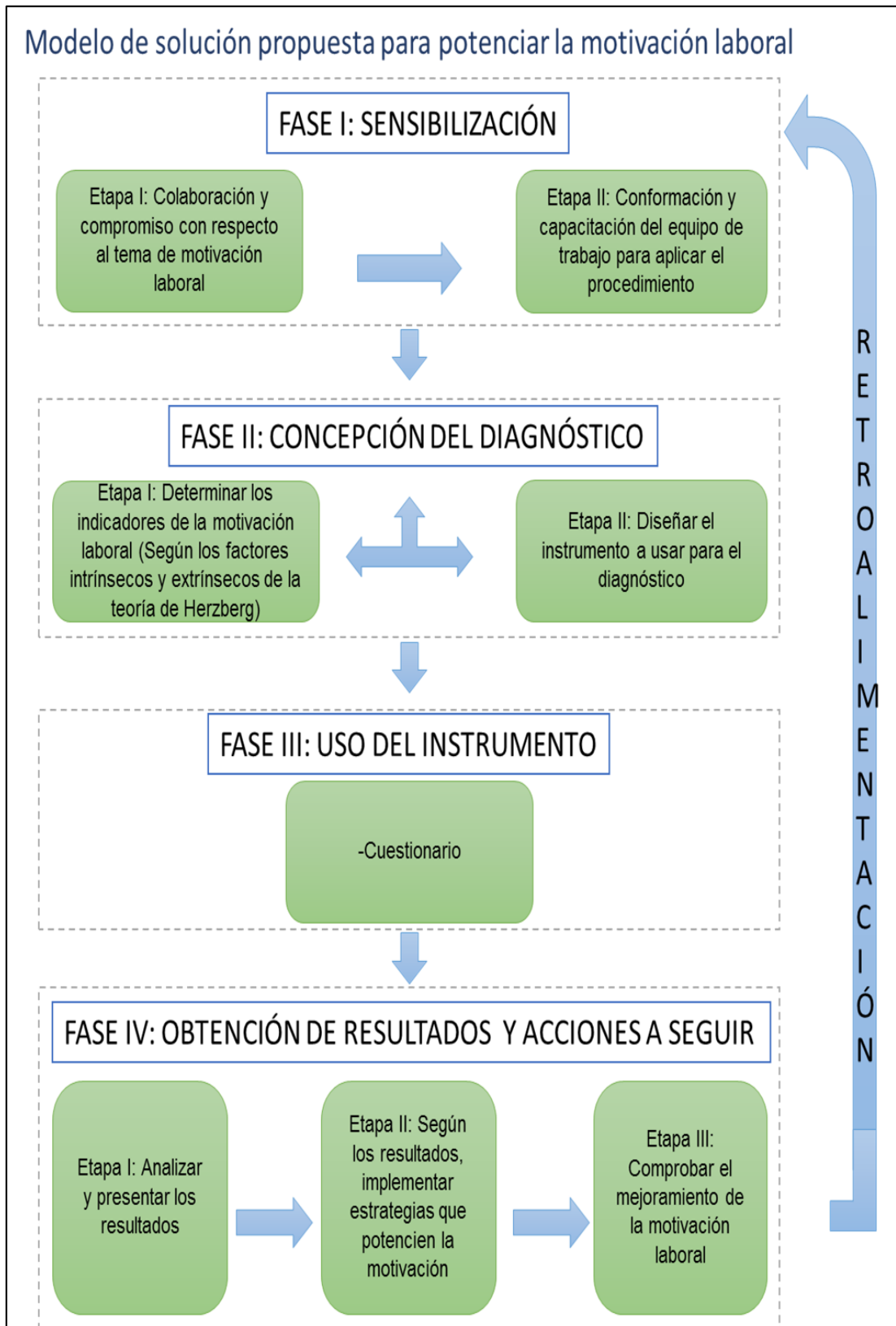
Dichas teorías son importantes porque buscan dar explicación al comportamiento humano, brindando así un apoyo para encontrar la manera más apropiada en lograr los resultados esperados dentro de una organización.

En este capítulo se detalla el proceso de construcción del Modelo de solución propuesta para potenciar la motivación en la División de Ejecución Contractual de la SUNAT-Sede Central, para ello se usó de base el modelo de Graciela Castro aplicado en su investigación sobre estrategias para potenciar la motivación laboral en los profesores de la Aldea el Pardillo de la Misión de Sucre obteniendo resultados viables; adaptándolo al contexto de la investigación y realizando modificaciones para una mayor viabilidad.

Se dio inicio con el diseño del “Cuestionario” que permitió la recolección de la información de la población objetivo. El “Cuestionario” se aplicó a los 25 colaboradores de la División de Ejecución Contractual y estuvo compuesta de 28 preguntas, con opciones de respuesta en escala de Likert de cinco grados.

Para la elaboración del instrumento se usó la teoría de la motivación de Frederick Herzberg, llamada “Teoría de los dos factores”, en el cual dicho autor menciona que la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados los cuales son: factores higiénicos y factores motivacionales.

A continuación se presenta el modelo, con el cual establecerán, según la realidad de la División de Ejecución Contractual los factores intrínsecos y extrínsecos que motivan a los colaboradores, considerando la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.



**Figura 19.** Modelo de solución propuesta para potenciar la motivación laboral

Fuente: Elaboración propia usando de base el modelo de Graciela Castro en su investigación “Estrategias para potenciar la motivación en la aldea El Pardillo de la Misión de Sucre”, Venezuela, 2011.

- **Fase I: Sensibilización**

**Etapa I: Colaboración y compromiso con respecto al tema de motivación laboral.**

Sensibilizar al jefe y los supervisores sobre la motivación, dando a conocer la intención del modelo de solución propuesta para percibir el nivel de motivación laboral que existe en los colaboradores y como puede o no influir en los resultados de los objetivos de la organización.

**Etapa II: Conformación y capacitación del equipo de trabajo para aplicar el procedimiento**

Crear un equipo de trabajo donde estén comprometidos los miembros que conforman la D.E.C. así como también la División de Clima Laboral y Comunicación interna, con el fin de implementar el diagnóstico de la motivación laboral. En el cual a las personas escogidas se les brindará información sobre las definiciones básicas de la motivación, ciclo motivacional, los objetivos y la importancia del procedimiento en la mejoría de la motivación laboral.

- **Fase II: Concepción del Diagnóstico**

**Etapa I Determinar los indicadores de Motivación Laboral**

Se determinan los indicadores de la motivación laboral, tomando en cuenta los factores intrínsecos (reconocimiento, realización personal, el trabajo en sí, avance en la carrera, participación en las decisiones, retroalimentación y crecimiento personal) y extrínsecos (estilo de gestión, salario, prestaciones sociales, condiciones de trabajo, recursos operativos, relaciones interpersonales, cooperación entre trabajadores y estabilidad laboral) de la teoría bifactorial de Herzberg.

a) **Factor Extrínsecos:** Son las condiciones de trabajo que rodean a las personas, lo cual viene siendo factores que esta fuera del control de los colaboradores.

- **Estilo de gestión:**

Se refiere al estilo que adopta el jefe para llevar adelante la supervisión y liderazgo de su grupo de trabajo, el cual puede ser adecuado o inadecuado.

- **Salario:**

Es la cantidad económica que el trabajador recibe como pago de sus servicios.

- **Prestaciones sociales:**

Son aquellos pagos adicionales al salario, estas pueden ser por ejemplo: vacaciones, seguro de vida, seguro social de salud, asignación familiar, entre otros.

- **Condiciones de trabajo:**

Vienen ser aquellas desde el punto de vista fisiológicos como la iluminación, ventilación, temperatura adecuada, entorno físico seguro, otros.

- **Recursos operativos:**

Son los materiales y equipos que necesita los colaboradores para el desarrollo de sus actividades.

- **Relaciones interpersonales:**

Es la capacidad que tiene una o más personas de socializar entre ellos en diversas circunstancias y situaciones.

- **Cooperación entre trabajadores:**

Permite maximizar las fortalezas individuales y minimizar sus debilidades de los trabajadores, lo que lleva a que sean más eficientes, dinámicos y productivos.

- **Estabilidad laboral:**

Tener trabajo estable, tiene que ver también con la modalidad de contratación.

**b) Factor Intrínsecos:** Son aquellos factores que se refieren al contenido del puesto. están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las tareas y obligaciones que el colaborador desempeña.

- **Crecimiento personal:**

El trabajador siente que la empresa le permite tener un crecimiento personal cuando percibe que son tomados en cuenta para realizar trabajos con un grado de importancia donde pueda desarrollar sus habilidades.

- **Realización personal:**

El trabajador puede lograr sus objetivos y metas propuestas tanto personales como profesionales.

- **Reconocimiento:**

Es la distinción por parte de los jefes como de la empresa, el cual se da mediante un conjunto de acciones diseñadas para premiar y felicitar a los colaboradores, cuyo fin es reforzar los comportamientos y conductas eficientes que genera un beneficio para la organización.

- **El trabajo en sí:**

El trabajador se siente a gusto con su labor a desempeñar en la empresa, debido a que las tareas y obligaciones del trabajo en sí le permiten desarrollar sus habilidades, usar sus conocimientos y asumir retos.

- **Avance en la carrera:**

Permite que el trabajador que se esfuerza por obtener mayores conocimientos y habilidades pueda ascender en su centro de labores.

- **Participación en las decisiones:**

Involucrar a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones, genera en ellos que se sientan valorados en su puesto de trabajo debido a que consideran que dan un aporte de sus conocimientos a la empresa.

- **Retroalimentación:**

Es aquella información que permite que el colaborador pueda saber que necesita mejorar específicamente y reforzar aquella actividad que está haciendo bien.

## **Etapas II: Diseñar el instrumento a usar para el Diagnóstico de Motivación Laboral**

Se realizará como instrumento un cuestionario dirigido a los colaboradores de la D.E.C. con preguntas relacionadas a los indicadores intrínsecos y extrínsecos de la Teoría de Herzberg. Ello con la intención de brindar información sobre la situación actual de la motivación laboral en la D.E.C.



- **Fase III. Uso del Instrumento**

Se aplica el cuestionario para detectar cuáles son los indicadores que se necesita reforzar para mejorar la motivación laboral.

- **Fase IV. Obtención de resultados y acciones a seguir**

**Etapa I: Analizar y presentar los resultados.**

Se procesa la información ante el sistema Excel, después de obtener los resultados.

**Etapa II: Según los resultados, implementar estrategias que potencien la motivación.**

Después de obtener los resultados, se busca realizar acciones para potenciar la motivación empezando a preparar al personal encargado en el tema de motivación, también dando una atención más personalizada a los colaboradores y buscar medios de estimulación para fortalecer la motivación del personal en el trabajo.

**Preparación del personal encargado:**

Es importante preparar a los supervisores y jefes para que realicen actividades que potencie la motivación, pues se debe entender que los jefes no solo debe encargarse de dirigir, supervisar y controlar si no tienen que sentirse comprometido con sus colaboradores en buscar su satisfacción. Por ello para preparar a los jefes sobre este tema los encargados de la División de Clima Laboral y Comunicación interna deben programar cursos sobre dirección, gestión humana, liderazgo, etc. También incluirlos en programas, charlas o conferencias con la finalidad que puedan obtener las herramientas necesarias que motiven a sus colaboradores.

### **Registro de características del colaborador:**

Los supervisores y jefe deben realizar un registro de las características de cada colaborador dentro de la organización, el cual debe registrarse sus necesidades, anhelos, capacidades y prioridades. Esto con el fin de poder dar una atención más personalizada; así encontrar factores que desmotivan y afrontarlas.

### **Adecuaciones para mejorar la motivación**

Los supervisores y jefes con el apoyo de la División de Clima Laboral y Comunicación interna deben tener las siguientes posibles estrategias a usar para mejorar la motivación:

#### **a) Factores Extrínsecos.**

- **Estilo de gestión:**

El estilo que adopta el jefe representa un papel clave para llevar adelante la supervisión y liderazgo de su grupo de trabajo. El jefe no solo debe encargarse de dirigir, supervisar y controlar si no tiene que sentirse comprometido con sus colaboradores buscando dar aporte a sus necesidades extrínsecas para mejorar la motivación en ellos el cual generaría mejores resultados. A la vez tener un trabajo en equipo con la División de Clima laboral y Comunicación Interna buscando dar aportes de mejora, generar cooperación entre sus colaboradores, buscar que se de mejores relaciones interpersonales, ver y evaluar la eficiencia y dedicación de sus colaboradores y dar opción de apoyo para que tengan un tipo de contrato adecuado que le brinden prestaciones sociales, salario adecuado, estabilidad laboral, así también dar información sobre la situación de la infraestructura y recursos operativos para que se ejerza las labores de forma adecuada.

- **Salario.**

El jefe tiene que evaluar al colaborador su dedicación, compromiso, esfuerzo, iniciativa y desempeño ante sus labores para dar la posibilidad de gestionar un incremento salarial a aquellos que tienen un constante desempeño alto. De esta forma contribuir con su motivación.

- **Condiciones de trabajo.**

Proporcionar las mejores condiciones de trabajo a los colaboradores, para que puedan desempeñarse de la mejor manera a la vez que sientan que se preocupan por su bienestar.

- **Recursos operativos.**

Brindar los materiales y equipos necesarios y adecuados para contribuir con mejorar el desempeño de los colaboradores.

- **Relaciones interpersonales.**

Realizar actividades de confraternidad en la División de Ejecución Contractual con el fin de incentivar y reforzar las relaciones interpersonales entre todos, propiciando un ambiente armónico.

- **Cooperación entre trabajadores.**

Se debe resaltar mucho la importancia del trabajo en equipo, lo que aumenta la motivación de sus miembros. Generar cooperación entre trabajadores como con los jefes permite el intercambio de talento.

## **b) Factores Intrínsecos.**

- **Crecimiento personal**

El trabajador siente que la empresa le permite tener un crecimiento personal cuando percibe ciertos factores como tener

un trabajo donde pueda desarrollar y optimizar sus habilidades y destrezas, con ello obtener reconocimientos a su labor, también que le brinden la opción de ascenso, ser partícipe de toma de decisiones, que pueda recibir retroalimentación y sentir que logra sus objetivos y metas propuestas.

- **Reconocimiento.**

- Brindar palabras alentadoras como “Buen trabajo”, “Gracias”, cuando un colaborador realice bien su trabajo.

- El jefe reconoce públicamente a un empleado por un buen rendimiento.

- Desarrollar reuniones para celebrar éxitos individuales y/o grupales.

- **El trabajo en sí.**

- Generar puestos de trabajo interesantes, con actividades variadas, creativas y desafiantes. Esto conlleva a que los trabajadores tengan una mayor satisfacción al sentirse valorado al otorgarle mayores responsabilidades que contribuirán con su crecimiento profesional.

- **Avance en la carrera:**

- Dar la oportunidad de que se pueda ascender a otros puestos de trabajo para contribuir con su progreso profesional.

- **Participación en las decisiones:**

- Los jefes y supervisores deben propiciar que los colaboradores participen en las tomas de decisiones. Esta estrategia permitirá que los colaboradores puedan dar sus puntos de apreciación, sentirse valorados y generar un mayor compromiso con su labor y la organización.

- **Retroalimentación:**

Compromiso de parte de los jefes y supervisores con sus colaboradores en brindarles retroalimentación constante para que puedan saber en qué necesitan mejorar o reforzar.

### **Etapas III: Comprobar el mejoramiento de la Motivación Laboral**

Se comprueba si se generó un incremento en la motivación. Si luego de haber empleado el modelo propuesto, aún se observa las mismas deficiencias se hará una retroalimentación donde se pueda ver los puntos que faltan mejorar o modificar, con la intención de proporcionar e incrementar la satisfacción de los colaboradores

#### **FINALIDAD:**

Realizar un modelo de solución propuesto para potenciar la motivación laboral en la División de Ejecución Contractual. Usando de base la teoría de los dos factores de Herzberg porque permite conocer las necesidades que tienen los colaboradores y con ello poder tomar acciones para mejorar su motivación tanto intrínseca como extrínseca, generando así también un beneficio para la organización, esto debido a que si se logra tener colaboradores motivados genera que tengan un mayor compromiso y conlleva a que sean más eficientes, contribuyendo así a los logros de objetivos tanto personales como organizacionales.

#### **OBJETIVOS:**

- Potenciar la motivación en la División de Ejecución Contractual.
- Generar personal más eficiente.
- Contribuir en los logros personales como organizacionales.

### 3.4. Presentación de resultados

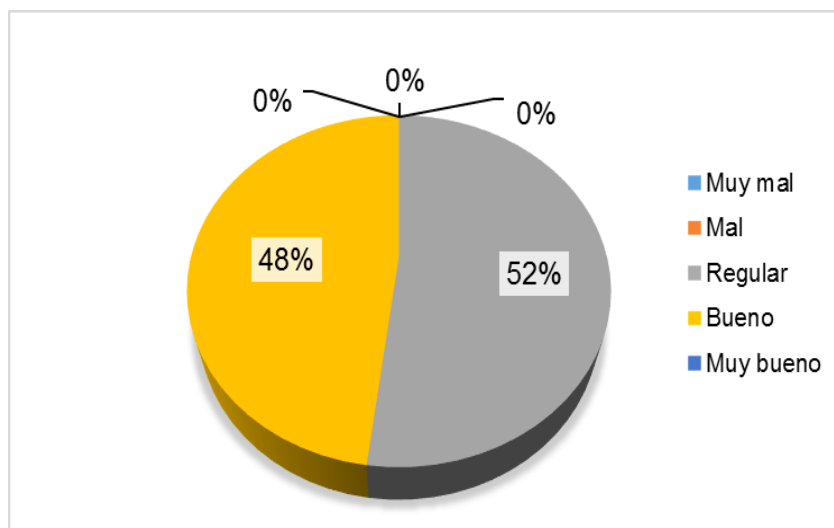
Para analizar la motivación de la División de Ejecución Contractual, para ello, se realizó un “Cuestionario” el cual fue dirigido a los 25 colaboradores de la División, con opciones de respuesta en escala de Likert de cinco grados.

Después de realizar la encuesta a la División de Ejecución Contractual, se utilizó el software multifuncional Excel para el procesamiento y emisión de resultados, posterior a ello se dio el análisis de las respuestas el cual nos proporciona visualizar la realidad sobre la motivación de la División de Ejecución Contractual.

**Tabla 1**  
*Salario*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	13	52%
Bueno	12	48%
Muy bueno	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 20:** Salario  
Fuente: Elaboración propia.

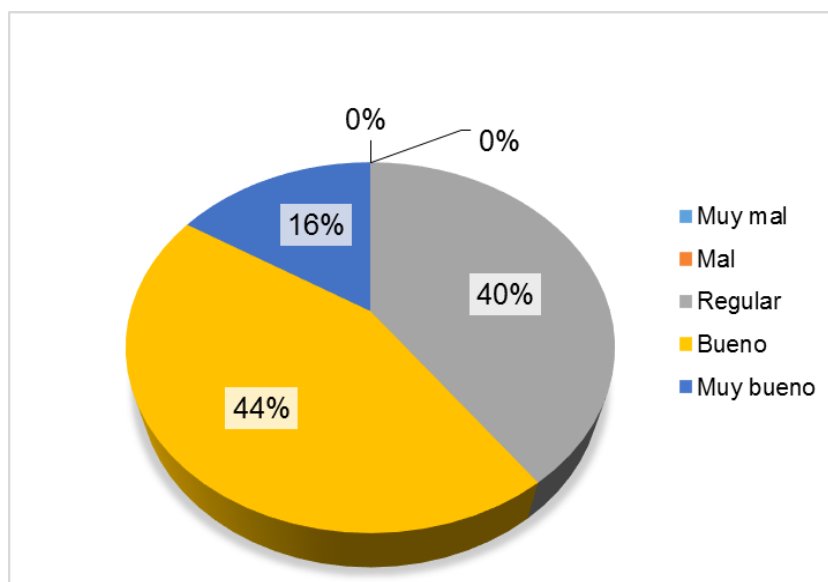
### Análisis e interpretación:

Según la figura 20, el 52% de la población consideran que su grado de percepción con respecto al salario es regular y el 48% considera que es bueno. Por lo cual se puede observar que un poco más de la mitad de los encuestados no se encuentran conformes con su salario. Esto permitiría deducir que según a la teoría de Herzberg, ellos tendrían insatisfacción ante este factor, generando una disconformidad por el hecho que no ven reciprocidad entre su labor con el salario.

**Tabla 2**  
*Prestaciones sociales*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	10	40%
Bueno	11	44%
Muy bueno	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 21:** Prestaciones sociales  
Fuente: Elaboración propia.

### Análisis e interpretación:

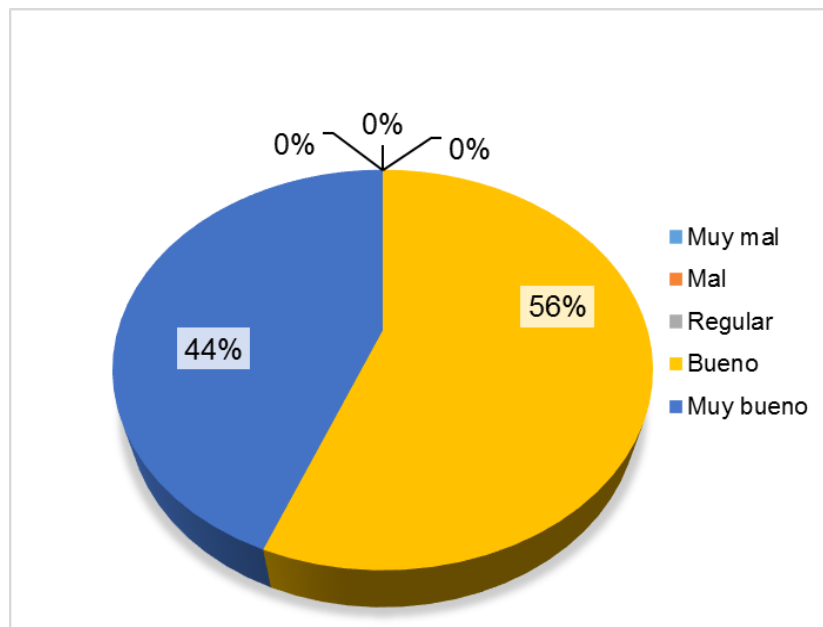
Según la figura 21, el 44% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a las prestaciones sociales es bueno, el 40% considera que es regular y el 16% considera que es muy bueno. Se puede

apreciar que más de la mitad de los colaboradores marcaron entre muy bien y bien ante este factor. Relacionando a la teoría de Herzberg los colaboradores estarían satisfechos con respecto a las prestaciones sociales, pero hay un porcentaje que aún no se sienten satisfechos; esto podría deberse a que los trabajadores cuenta con distintos regímenes laborales (CAS, D.L. 728 y Locación de servicio).

**Tabla 3**  
Condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, otros).

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	14	56%
Muy bueno	11	44%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 22:** Condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, otros).  
Fuente: Elaboración propia.

### Análisis e interpretación:

Según la figura 22, el 56% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a las condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, otros) es bueno y el 44% considera que es muy bueno. Se puede deducir que la mayoría de los colaboradores están

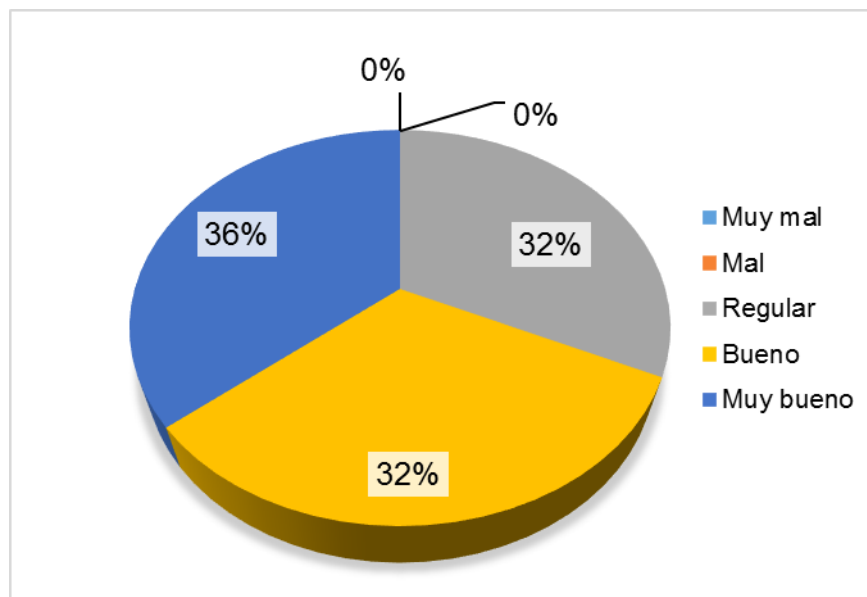


conforme con las condiciones de trabajo, sintiéndose en comodidad para la realización de sus deberes. Relacionando a la teoría de Herzberg se podría concluir que los colaboradores no sienten insatisfacción ante este factor.

**Tabla 4**  
*Materiales y equipos de trabajo.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	8	32%
Bueno	8	32%
Muy bueno	9	36%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 23:** Materiales y equipos de trabajo.  
Fuente: Elaboración propia.

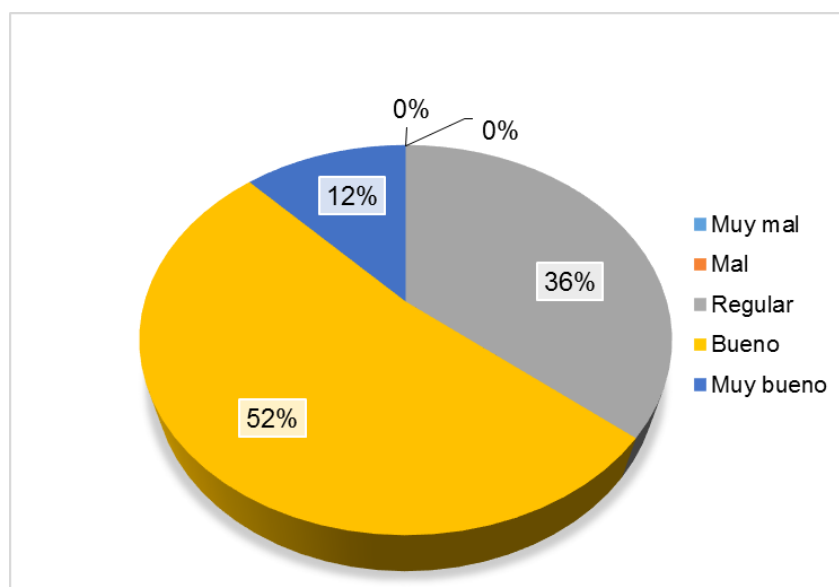
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 23, el 36% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a los materiales y equipos de trabajo es muy bueno, el 32% considera que es bueno y el 32% considera que es regular. Se puede apreciar que mayoría de los colaboradores se encuentran conforme, pero aún hay un grupo insatisfecho.

**Tabla 5**  
*Supervisión, manejo y control del jefe hacia su grupo a cargo*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	9	36%
Bueno	13	52%
Muy bueno	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 24:** Supervisión, manejo y control del jefe hacia su grupo a cargo  
Fuente: Elaboración propia.

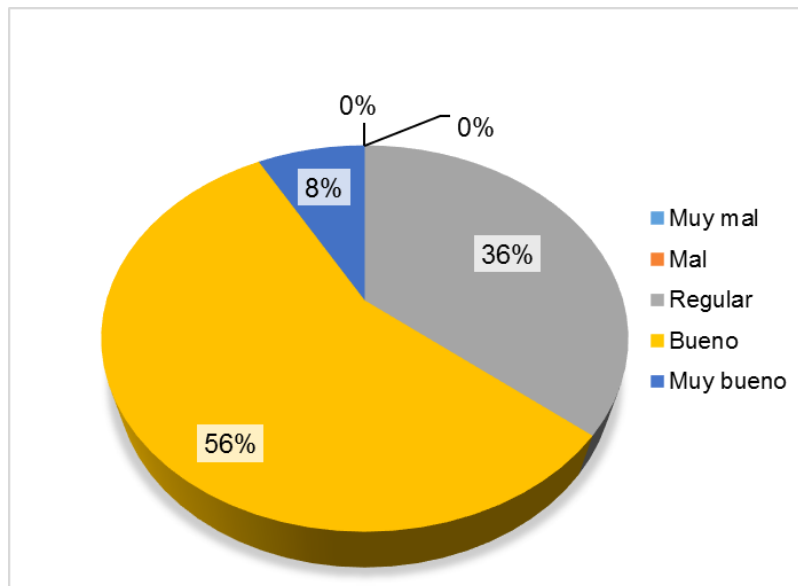
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 24, el 52% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a la supervisión, manejo y control del jefe hacia su grupo a cargo es bueno, el 36% considera que es regular y el 12% considera que es muy bueno. Lo cual significa que el 64% de los colaboradores perciben que los jefes están realizando bien su trabajo. Según Herzberg el estilo de supervisión que realice el jefe ayuda a contribuir a disminuir la insatisfacción en los colaboradores, por ende en este caso se estaría cubriendo este factor, no obstante, el 36% de los colaboradores que marcaron regular estarían insatisfechos, por lo cual se tiene que tomar acciones de mejoría en este aspecto para cambiar esa percepción regular de dichos colaboradores.

**Tabla 6**  
*Trato que recibe del jefe inmediato*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	9	36%
Bueno	14	56%
Muy bueno	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 25:** Trato que recibe del jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia.

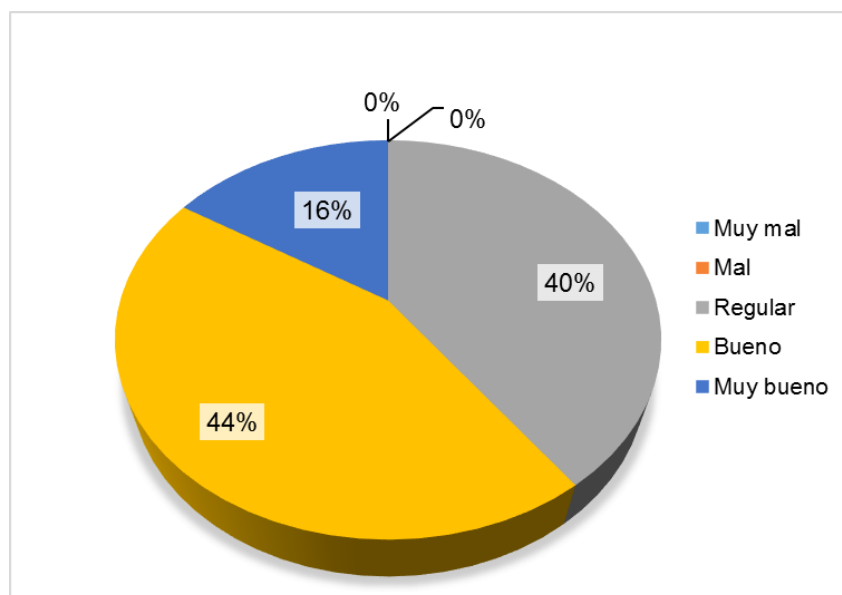
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 25, el 56% de la población consideran que su grado de percepción con respecto al trato que recibe del jefe inmediato es bueno, el 36% considera que es regular y el 8% considera que es muy bueno. Esto permite ver que el trato de los jefes inmediatos no está mal pero puede mejorar para tener un mejor clima organizacional y los colaboradores se sientan más comprometidos y en confianza, de esta manera contribuiría a reducir la insatisfacción de los colaboradores que marcaron regular en este factor de acuerdo a la teoría de Herzberg.

**Tabla 7**  
Comunicación con el jefe inmediato

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	10	40%
Bueno	11	44%
Muy bueno	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 26:** Comunicación con el jefe inmediato  
Fuente: Elaboración propia.

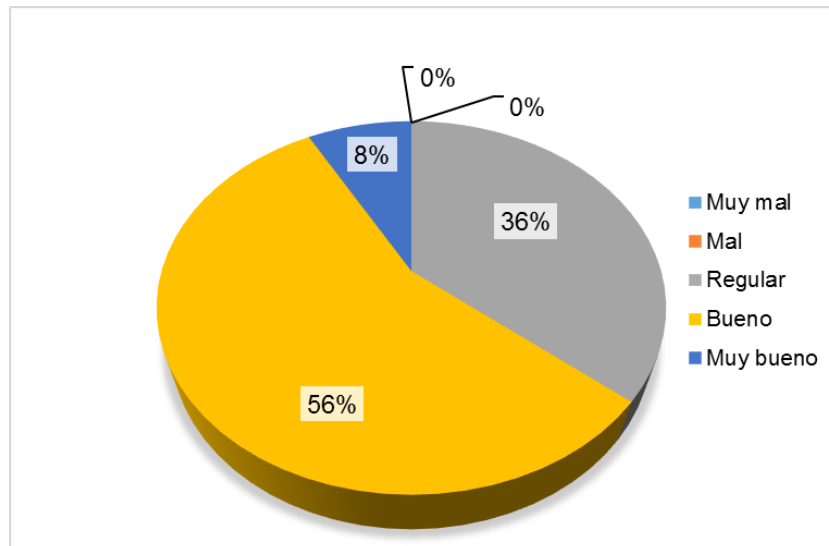
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 26, el 44% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a la comunicación con el jefe inmediato es bueno, el 40% considera que es regular y el 16% considera que es muy bueno. Se puede apreciar mediante los resultados obtenidos que la comunicación entre jefe y colaborador es buena pero no en su 100%, teniendo cierta limitación con el 40% de ellos, lo cual se puede mejorar para cambiar ese grado de percepción que tienen y disminuir la insatisfacción de los colaboradores descontentos.

**Tabla 8***Igualdad de trato del jefe con los miembros de su grupo de trabajo*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	9	36%
Bueno	14	56%
Muy bueno	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 27:** Igualdad de trato del jefe con los miembros de su grupo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

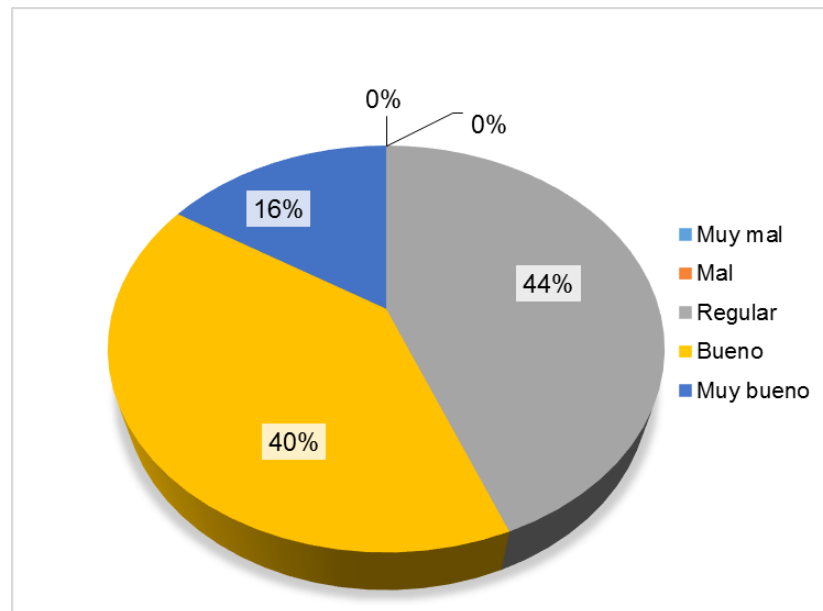
**Análisis e interpretación:**

Según la figura 27, el 56% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a la igualdad de trato del jefe con los miembros de su grupo de trabajo es bueno, el 36% considera que es regular y el 8% considera muy bueno. Se puede apreciar mediante los resultados obtenidos que más de la mitad de colaboradores sienten que la igualdad en el trato del jefe con los miembros del grupo de trabajo es bueno, esto significaría de acuerdo a la teoría de Herzberg que estarían satisfechos en ese aspecto. Pero aún existe una cantidad de colaboradores que aún lo ven regular, esto no es tan bueno, ya que produciría ciertos, conflictos, envidias, etc. Por lo cual, se tendría que tomar acciones de mejora en este factor.

**Tabla 9**  
Relaciones interpersonales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	11	44%
Bueno	10	40%
Muy bueno	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 28:** Relaciones interpersonales  
Fuente: Elaboración propia.

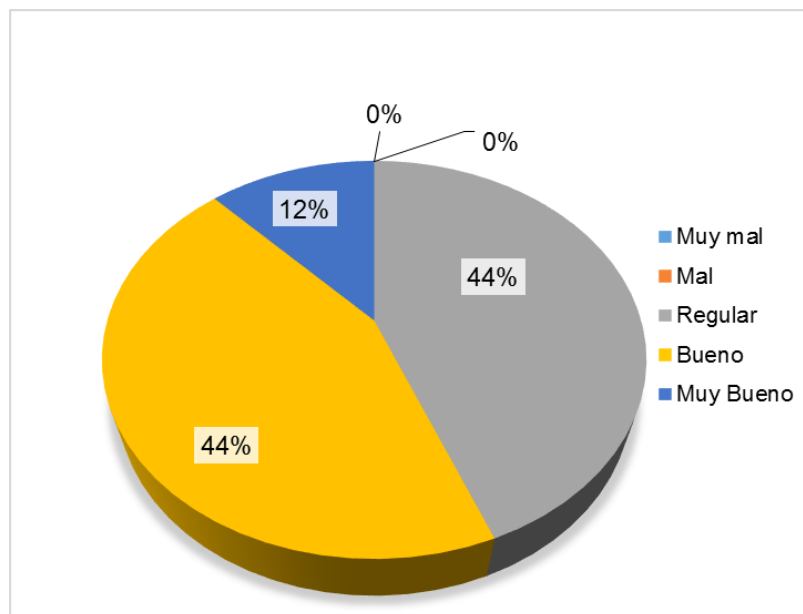
### Análisis e interpretación:

Según la figura 28, el 44% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a las relaciones interpersonales es regular, el 40% considera que es bueno y el 16% considera que es muy bueno. Se concluye que el 56% de los colaboradores no tendrían insatisfacción ante este factor, siendo algo positivo. No obstante, hay un 44% que estarían evidenciando una insatisfacción en este aspecto, por lo cual los jefes deben dar un mayor interés en buscar métodos de cómo mejorar las relaciones interpersonales y cubrir ese porcentaje insatisfecho.

**Tabla 10**  
*Interacción con los compañeros (actividades de confraternidad)*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	11	44%
Bueno	11	44%
Muy bueno	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 29:** Interacción con los compañeros (actividades de confraternidad)  
 Fuente: Elaboración propia.

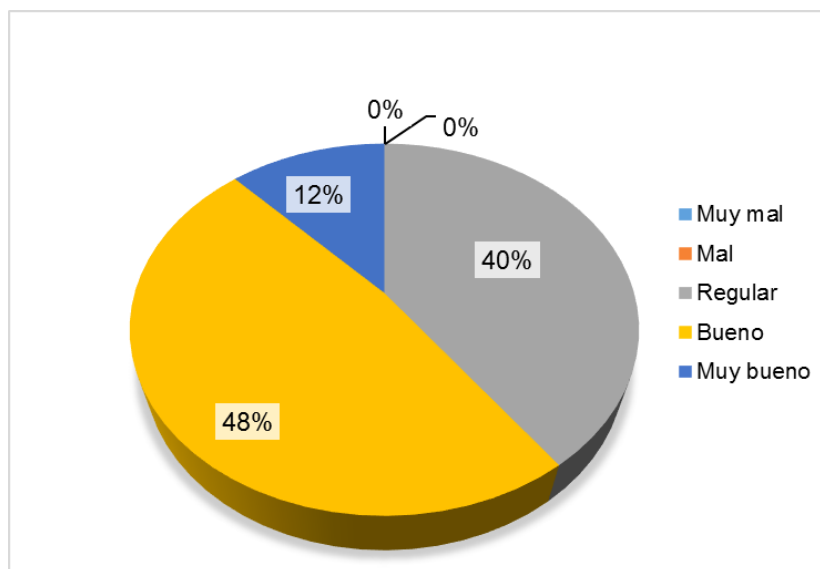
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 29, el 44% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a la interacción con los compañeros (actividades de confraternidad) es bueno, el 44% considera que es regular y el 12% considera muy bueno. Este resultado indicaría que un poco más de la mitad si está conforme con este factor, pero aún hay un 44% que no está del todo conforme. Esto podría deberse a que no se llegan a dar actividades de confraternidad con tanta frecuencia, solo en ciertas ocasiones. Además relacionando a la teoría de Herzberg el no tener una interacción entre compañeros para reforzar las relaciones interpersonales conllevaría a que los colaboradores tengan una insatisfacción en este aspecto.

**Tabla 11**  
Cooperación entre trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	10	40%
Bueno	12	48%
Muy bueno	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 30:** Cooperación entre trabajadores  
Fuente: Elaboración propia.

### Análisis e interpretación:

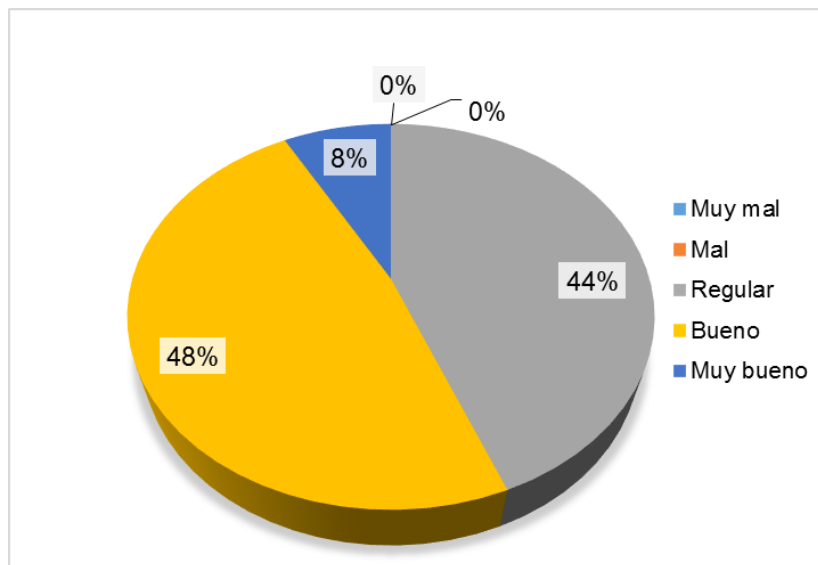
Según la figura 30, el 48% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a la cooperación entre trabajadores es bueno, el 40% considera que es regular y el 12% considera que es muy bueno. Lo cual al tener un 60% que respondieron con bueno o muy bueno, conlleva a deducir que este factor es conforme pero no en su totalidad, aún hay cierta cantidad que tienen una opinión no tan favorable, pero esto se puede mejorar, buscando métodos que con una mayor dedicación, ejecutándose de forma adecuada y progresiva, hará que se disminuya el porcentaje de colaboradores insatisfechos.



**Tabla 12**  
*Estabilidad laboral*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	11	44%
Bueno	12	48%
Muy bueno	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 31:** Estabilidad laboral  
Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

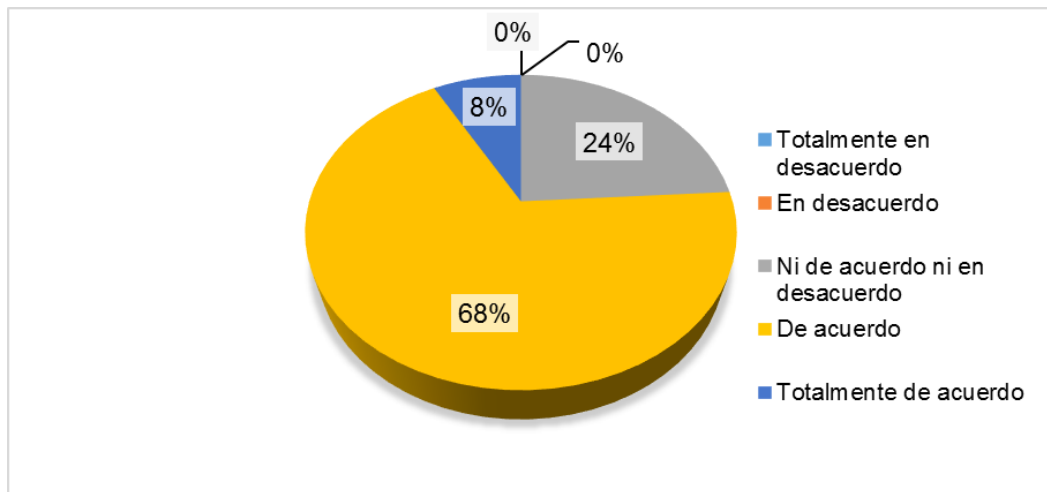
Según la figura 31, el 48% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a la estabilidad laboral es bueno, el 44% considera que es regular y el 8% considera muy bueno. Este factor según Herzberg estaría generando en un poco más de la mitad de los colaboradores una satisfacción, pero aún queda un porcentaje con insatisfacción, esto pueda deberse porque los trabajadores están bajo distintos regímenes.

**Tabla 13**

*Tiene libertad para realizar y organizar su trabajo en función de los resultados a obtener*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24%
De acuerdo	17	68%
Totalmente de acuerdo	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 32:** Tiene libertad para realizar y organizar su trabajo en función de los resultados a obtener.

Fuente: Elaboración propia.

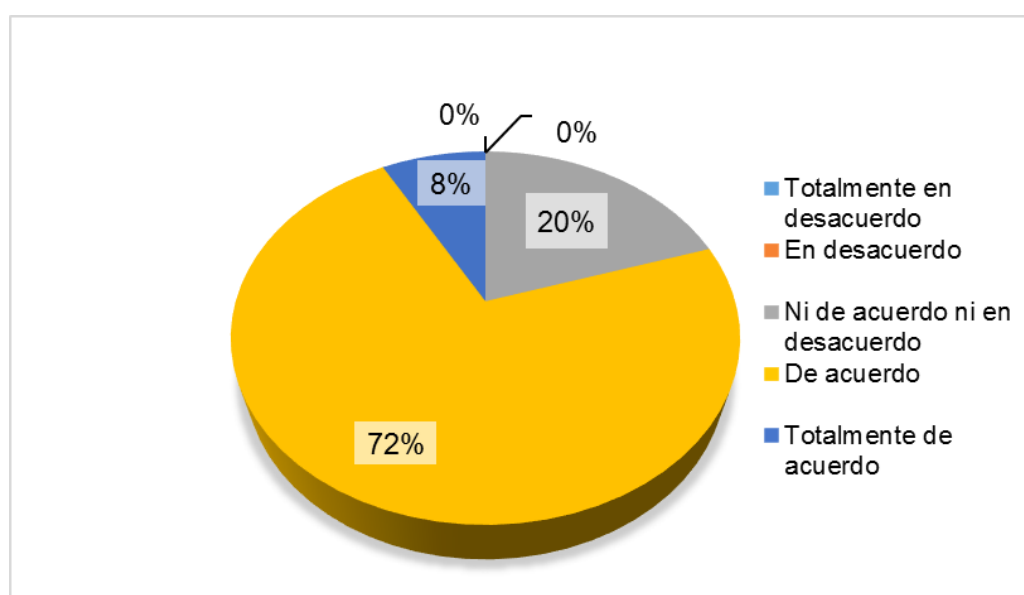
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 32, el 68% de la población consideran estar de acuerdo en que sus jefes inmediatos les dan libertad para realizar y organizar su trabajo en función de los resultados a obtener, el 24% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% consideran estar totalmente de acuerdo. Según la teoría de Herzberg 19 de los colaboradores que representa el 76% de los encuestados están satisfechos con este factor y con relación a los demás no están del todo satisfechos.

**Tabla 14***Las tareas del puesto de trabajo están acorde a sus competencias*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	20%
De acuerdo	18	72%
Totalmente de acuerdo	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 33:** Las tareas del puesto de trabajo están acorde a sus competencias

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

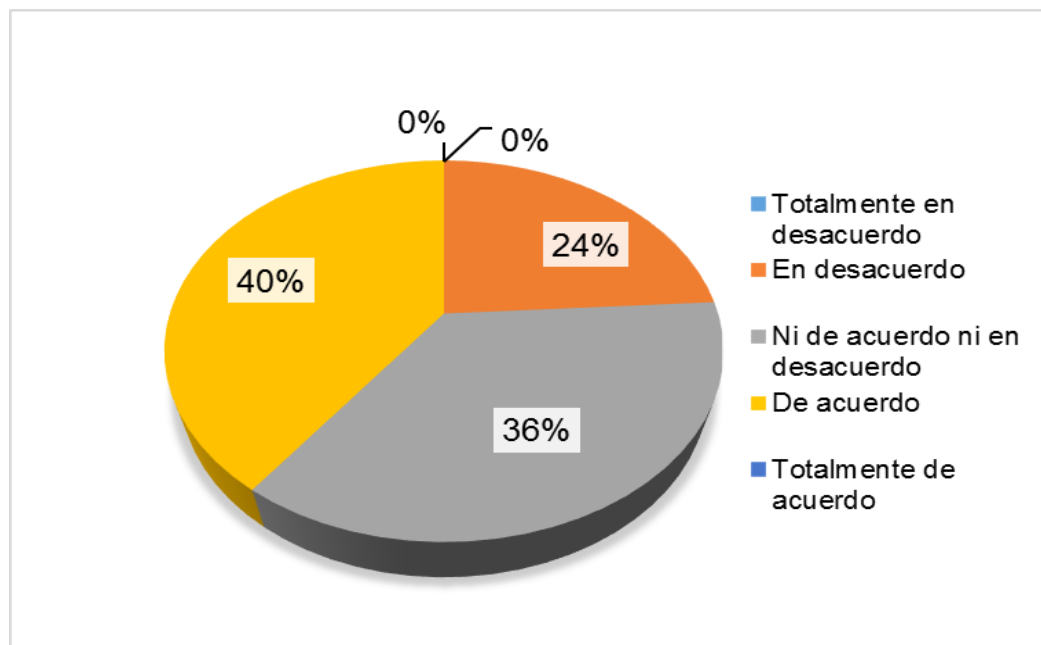
Según la figura 33, el 72% de la población consideran estar de acuerdo en que las tareas del puesto de trabajo están acorde a sus competencias, el 20% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% respondieron estar totalmente de acuerdo. Se puede deducir que 20 de los encuestados el cual representa el 80% de la población están de acuerdo en que las tareas del puesto de trabajo están acorde a sus competencias. Según Herzberg este resultado demostraría que la SUNAT está haciendo una buena gestión en buscar motivar a sus trabajadores mediante la realización personal.

**Tabla 15**

*SUNAT le ha dado alguna muestra de reconocimiento y aprecio por su labor*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	36%
De acuerdo	10	40%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 34:** SUNAT le ha dado alguna muestra de reconocimiento y aprecio por su labor  
Fuente: Elaboración propia.

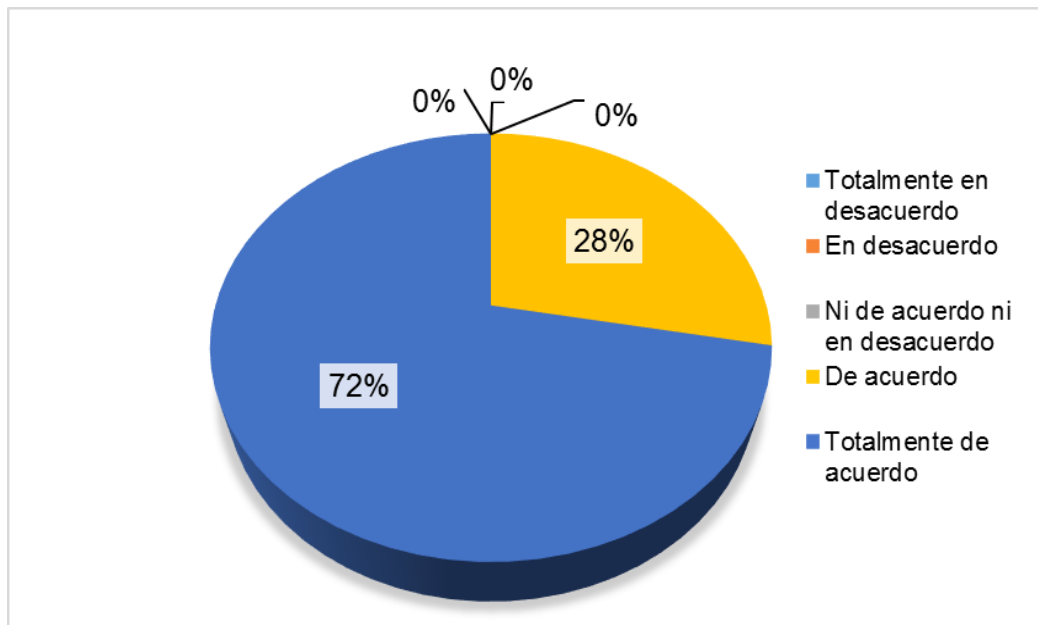
**Análisis e interpretación:**

Según la figura 34, el 40% de la población consideran estar de acuerdo en que la SUNAT le ha dado alguna muestra de reconocimiento y aprecio por su labor, el 36% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 24% respondieron estar en desacuerdo. Como se puede apreciar mayoría de los colaboradores tienen una apreciación negativa con esta pregunta, debido a que al parecer no han recibido alguna muestra de reconocimiento por su labor. Según la teoría de Herzberg el reconocimiento es uno de los factores de mayor importancia que brindar satisfacción a los trabajadores.

**Tabla 16**  
*A Ud. le motiva que reconozcan su trabajo*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	7	28%
Totalmente de acuerdo	18	72%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 35:** A Ud. le motiva que reconozcan su trabajo  
 Fuente: Elaboración propia.

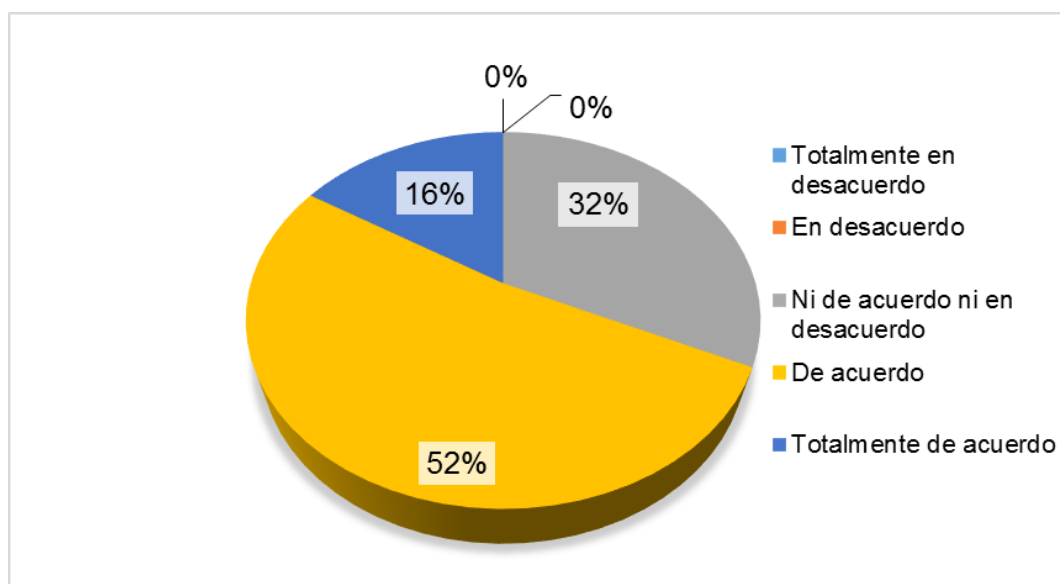
**Análisis e interpretación:**

Según la figura 35, el 72% de la población consideran estar de totalmente de acuerdo en que le motiva que reconozcan su trabajo y el 28% considera estar de acuerdo. Se puede decir que para el 100% de la población se sienten altamente motivados cuando se les reconoce su trabajo realizado. Esto concuerda con lo expresado por Herzberg, en el sentido de que el reconocimiento produce mayor satisfacción y por ende mayor motivación. Este factor debe de tener siempre en cuenta tanto los jefes de la D.E.C. como la SUNAT y priorizarlo.

**Tabla 17**  
*El jefe reconoce cuando una labor está bien realizada*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	32%
De acuerdo	13	52%
Totalmente de acuerdo	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 36:** El jefe reconoce cuando una labor está bien realizada  
 Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

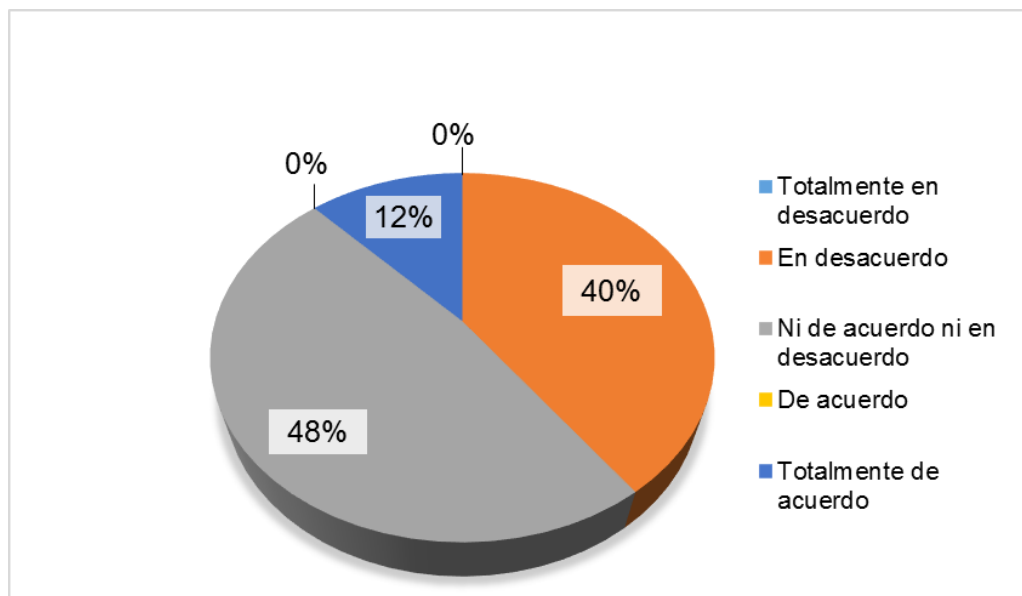
Según la figura 36, el 52% de la población consideran estar de acuerdo en que el jefe reconoce cuando una labor está bien realizada, el 32% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16% respondieron estar totalmente de acuerdo. Este resultado es positivo pero no en su totalidad, por lo cual requiere de una mayor preocupación por atender este factor y mejorar los niveles de percepción de los trabajadores que respondieron de forma indiferente. Según la teoría de Herzberg 17 encuestados estarían satisfechos con dicho factor y los demás aún no se sienten satisfechos.

**Tabla 18**

*Se reconoce el esfuerzo al colaborador si trabaja más de las horas reglamentarias.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	10	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	48%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 37:** Se reconoce el esfuerzo al colaborador si trabaja más de las horas reglamentarias.

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

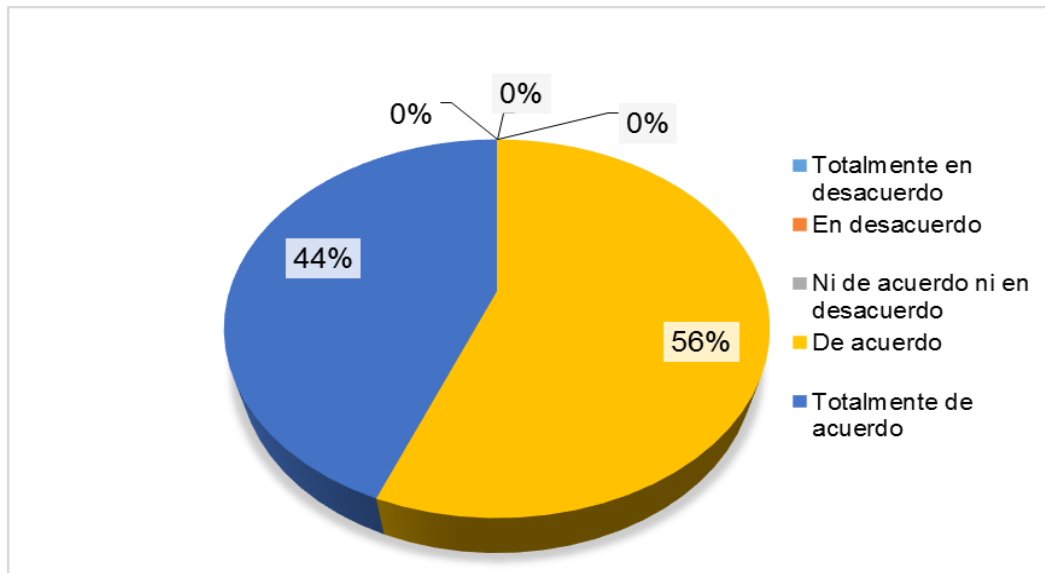
Según la figura 37, el 48% de la población consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se reconoce el esfuerzo al colaborador si trabaja más de las horas reglamentarias, el 40% respondieron estar en desacuerdo y el 12% respondieron estar totalmente de acuerdo. Según los resultados obtenidos 22 de los encuestados que representa el 88% de la población valoraron que la SUNAT no reconoce el esfuerzo del colaborador si trabaja más de las horas reglamentarias. Esto afirmaría que la SUNAT no paga por horas extraordinarias.

**Tabla 19**

*Las tareas que le son encargadas las ejecuta con alto nivel de precisión*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	14	56%
Totalmente de acuerdo	11	44%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 38:** Las tareas que le son encargadas las ejecuta con alto nivel de precisión

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 38, el 56% de la población consideran estar de acuerdo en que las tareas que le son encargadas las ejecuta con alto nivel de precisión y el 44% respondieron estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que según Herzberg los trabajadores sienten satisfacción con el trabajo que tienen.

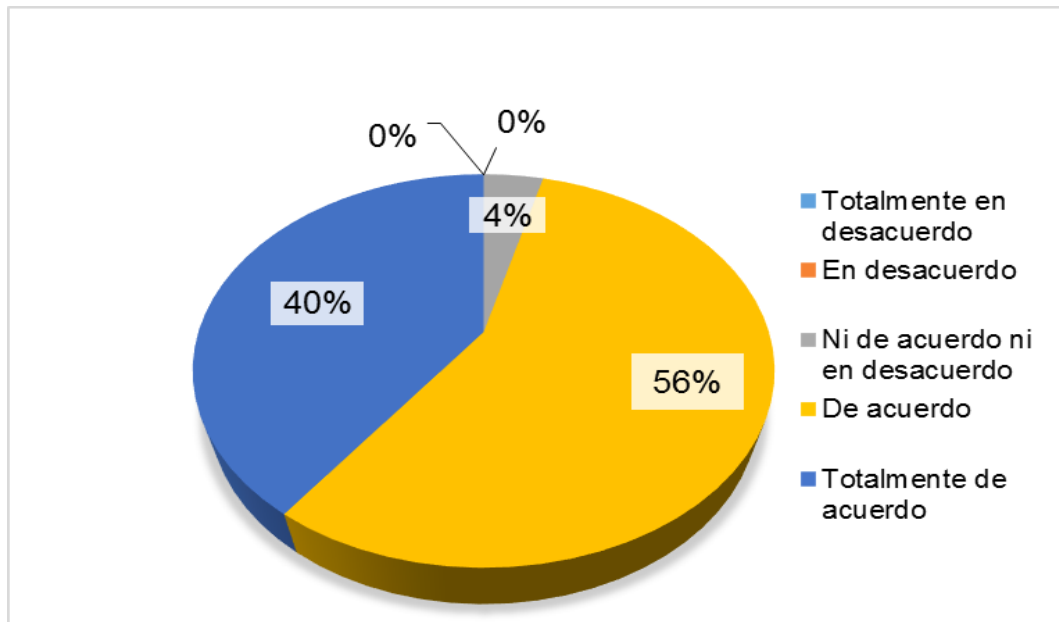


**Tabla 20**

*El trabajo que realiza tiene alto nivel de responsabilidad*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%
De acuerdo	14	56%
Totalmente de acuerdo	10	40%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 39:** El trabajo que realiza tiene alto nivel de responsabilidad

Fuente: Elaboración propia.

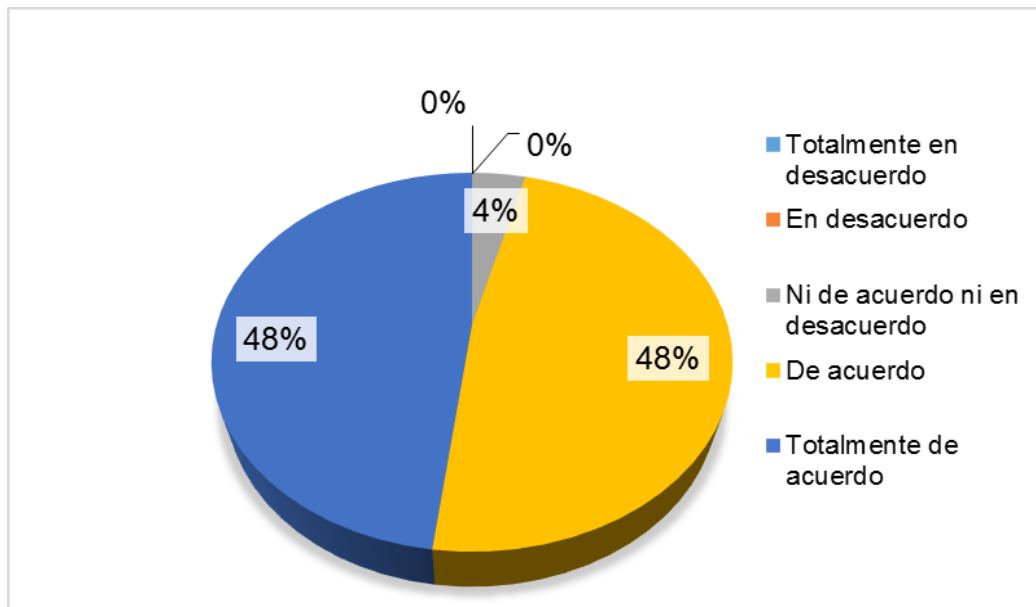
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 39, el 56% de la población consideran estar de acuerdo en que el trabajo que realiza tiene alto nivel de responsabilidad, el 40% indican estar totalmente de acuerdo y el 4% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto podría indicar según la teoría bifactorial, que la SUNAT busca brindar cargos importantes que genere satisfacción a los colaboradores. Cabe resaltar que un porcentaje menor no se consideran satisfechos en este sentido, por considerar que las labores que realizan no son tan importantes.

**Tabla 21**  
*El trabajo genera un alto nivel de satisfacción*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%
De acuerdo	12	48%
Totalmente de acuerdo	12	48%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 40:** El trabajo genera un alto nivel de satisfacción  
 Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

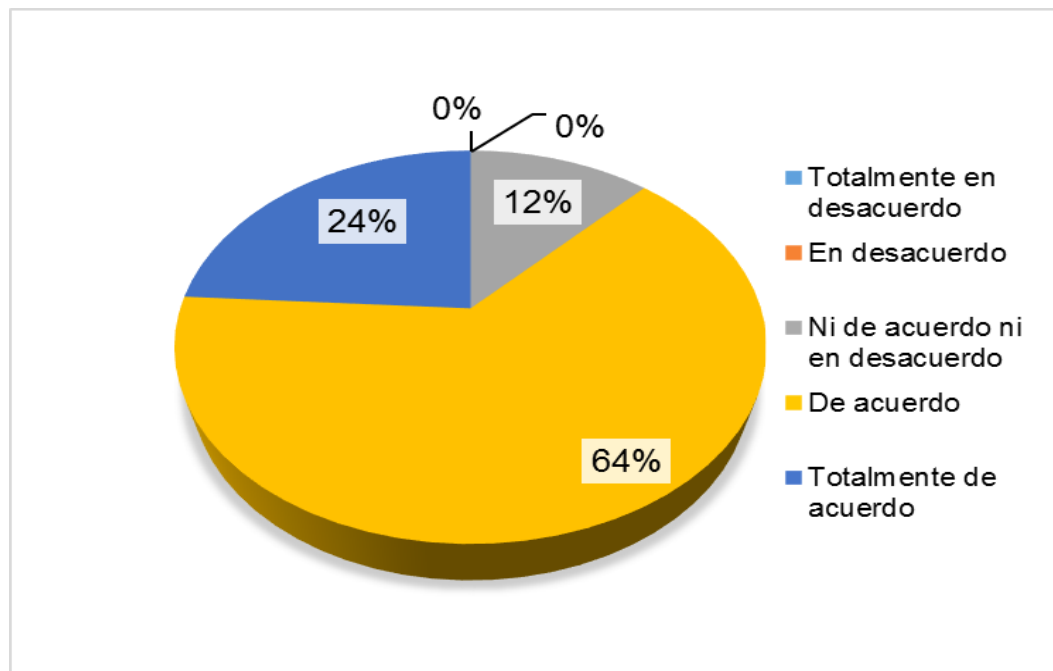
Según la figura 40, el 48% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que el trabajo genera un alto nivel de satisfacción, el 48% respondieron estar totalmente de acuerdo y el 4% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este caso según la teoría de Herzberg, la SUNAT estaría contribuyendo a buscar la motivación de sus colaboradores mediante el trabajo en sí mismo. Pero hay aún un cierto porcentaje insatisfecho, el cual se requiere reforzar.

**Tabla 22**

*A mi puesto de trabajo le compete realizar tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12%
De acuerdo	16	64%
Totalmente de acuerdo	6	24%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 41:** A mi puesto de trabajo le compete realizar tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes.

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

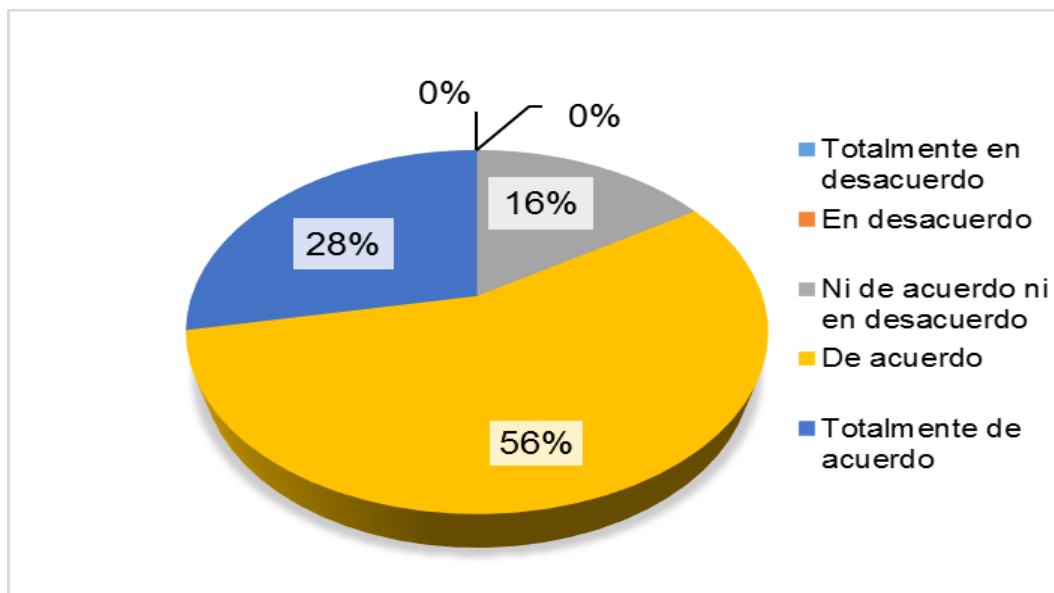
Según la figura 41, el 64% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que realizan tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes., mientras que el 24% respondieron estar totalmente de acuerdo y el 12% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. De acuerdo a la teoría bifactorial mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos en este aspecto pero hay un porcentaje menor que no se siente satisfecho por el cual se necesita reforzar.

**Tabla 23**

*Tiene la posibilidad de desarrollar y usar sus capacidades al máximo*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	16%
De acuerdo	14	56%
Totalmente de acuerdo	7	28%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 42:** Tiene la posibilidad de desarrollar y usar sus capacidades al máximo

Fuente: Elaboración propia.

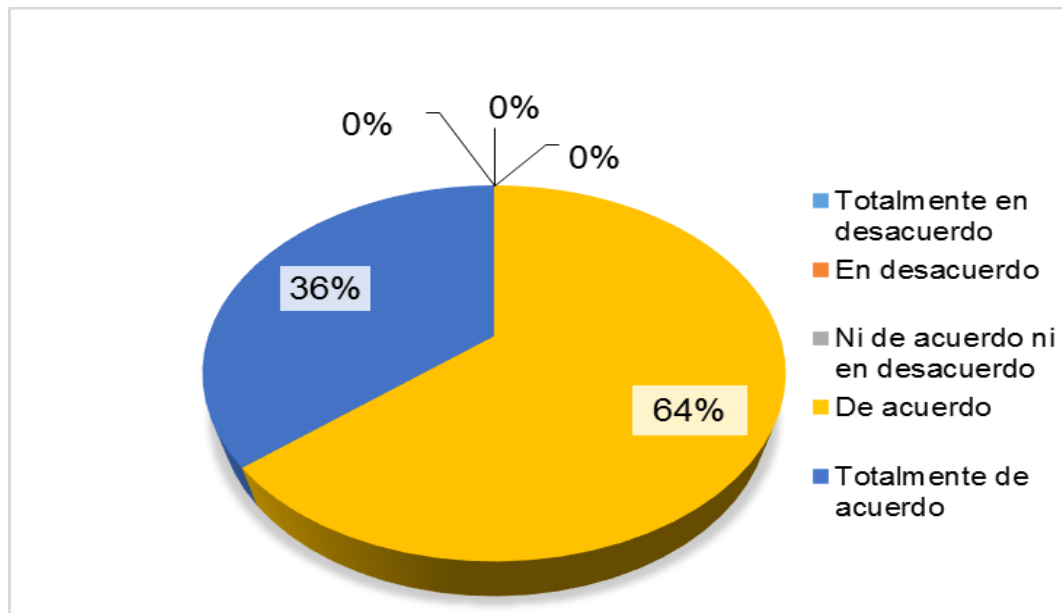
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 42, el 56% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que tiene la posibilidad de desarrollar y usar sus capacidades al máximo, el 28% respondieron estar totalmente de acuerdo y el 16% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Según la teoría de Herzberg más de la mitad de los trabajadores se sienten motivados al sentir que tienen la posibilidad de desarrollarse. A la vez, en este sentido hay un porcentaje que necesita tomarse en consideración para que estén motivados y sientan un crecimiento personal.

**Tabla 24**  
*Siente que aprende mucho en su trabajo*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	16	64%
Totalmente de acuerdo	9	36%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 43:** Siente que aprende mucho en su trabajo  
 Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

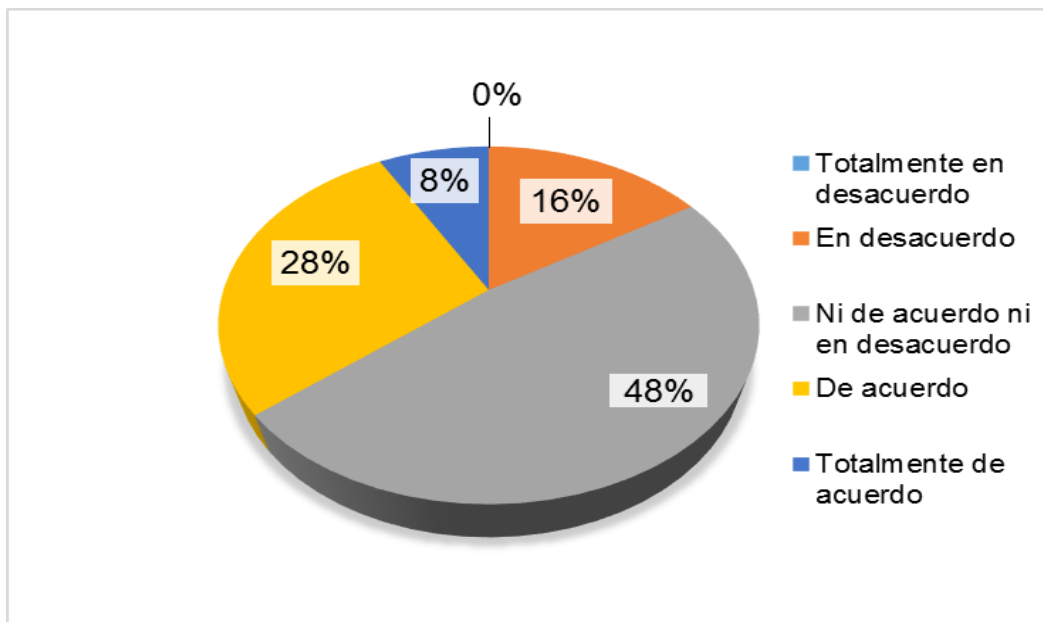
Según la figura 43, el 64% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que sienten que aprenden mucho en su trabajo, el 36% respondieron estar totalmente de acuerdo. Esto se considera bueno ya que SUNAT está que contribuye en el crecimiento personal de los colaboradores y según Herzberg sentirían satisfacción ante este factor.

**Tabla 25**

*SUNAT brinda formación y capacitación necesaria para desarrollarse como persona y profesional*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	48%
De acuerdo	7	28%
Totalmente de acuerdo	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 44:** SUNAT brinda formación y capacitación necesaria para desarrollarse como persona y profesional

Fuente: Elaboración propia.

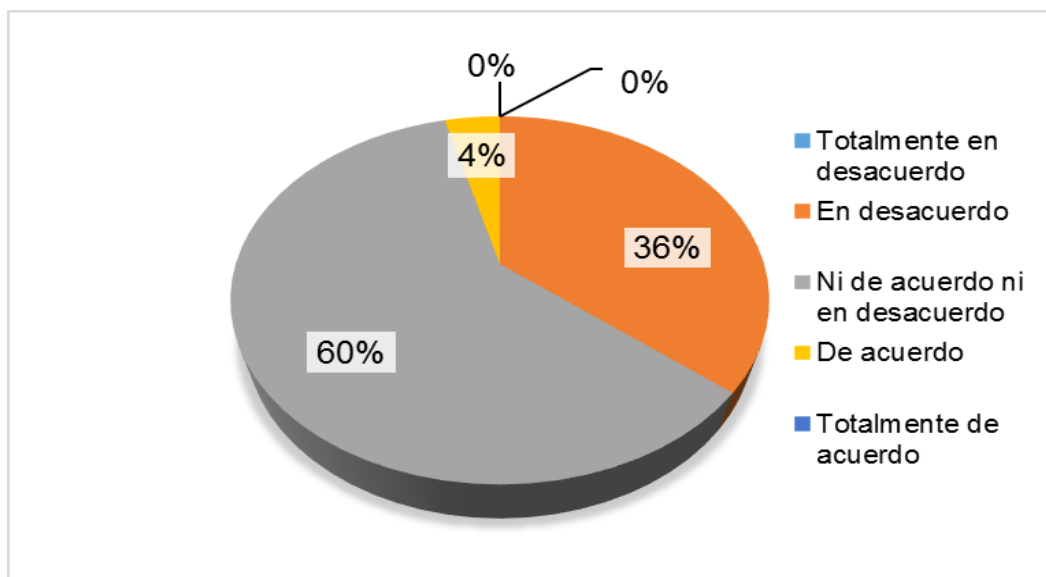
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 44, el 48% de los encuestados consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la SUNAT brinda formación y capacitación necesaria para desarrollarse como persona y profesional, el 28% respondieron estar de acuerdo, el 16% manifestaron estar en desacuerdo y el 8% respondieron estar totalmente de acuerdo. Para Herzberg el avance en la carrera es importante debido a que genera motivación, por ende, este resultado indica que solo el 36% de los colaboradores estarían motivados y el 64% no, por lo cual faltaría reforzar este factor.

**Tabla 26**  
*Existe la posibilidad de ascender a otros puestos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	9	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	60%
De acuerdo	1	4%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 45:** Existe la posibilidad de ascender a otros puestos

Fuente: Elaboración propia.

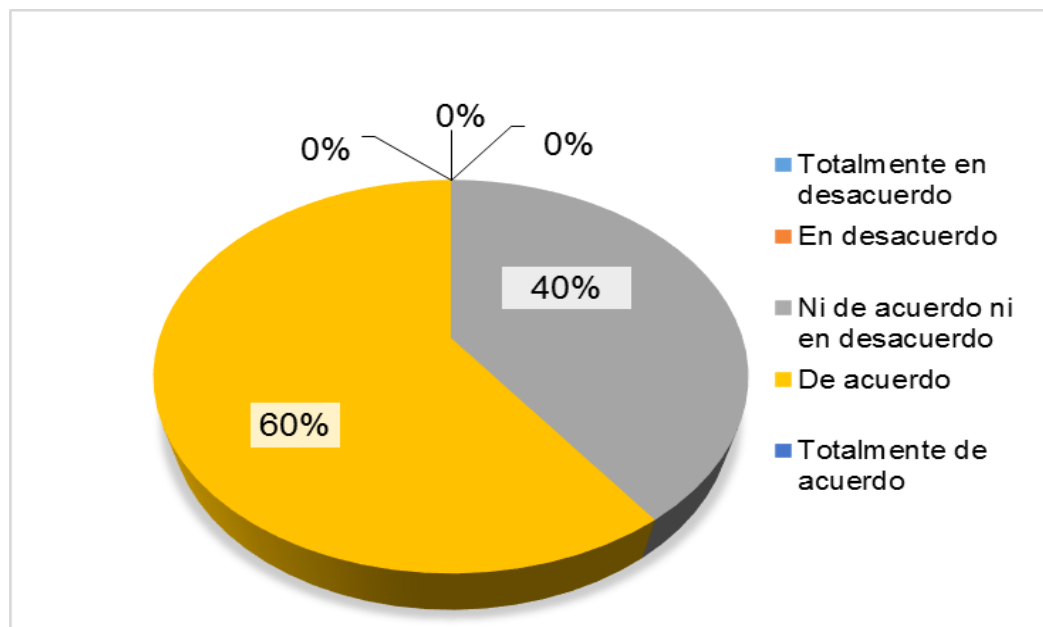
### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 45, el 60% de los encuestados consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que existe la posibilidad de ascender a otros puestos, el 36% respondieron estar en desacuerdo y solo el 4% respondió estar de acuerdo. Con respecto a la teoría de Herzberg el avance en la carrera es un generador de motivación para los trabajadores, tomando en cuenta ello se tiene que buscar acciones de solución para motivar a los colaboradores con relación a este factor.

**Tabla 27**  
*Considera que toman en cuenta sus opiniones.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	40%
De acuerdo	15	60%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 46:** Considera que toman en cuenta sus opiniones.

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

Según la figura 46, el 60% de los encuestados responden estar de acuerdo en que consideran que toman en cuenta sus opiniones y el 40% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se percibe que la mayor parte considera que toman en cuenta sus opiniones, pero aún existe un 40% que siente que no consideran sus opiniones, además; con relación a la teoría de los dos factores los colaboradores no se sentirían motivados con este factor, lo cual se debe tomar acciones de mejora para buscar la satisfacción de todos.

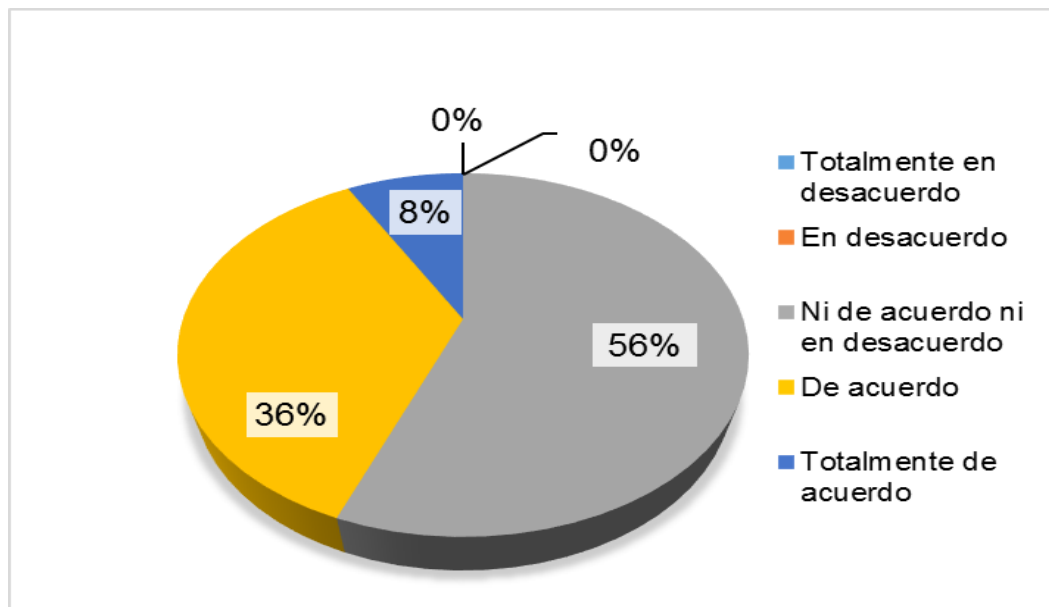


**Tabla 28**

*Recibe retroalimentación constante sobre su trabajo para crecer y mejorar.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	56%
De acuerdo	9	36%
Totalmente de acuerdo	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 47:** Recibe retroalimentación constante sobre su trabajo para crecer y mejorar.

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

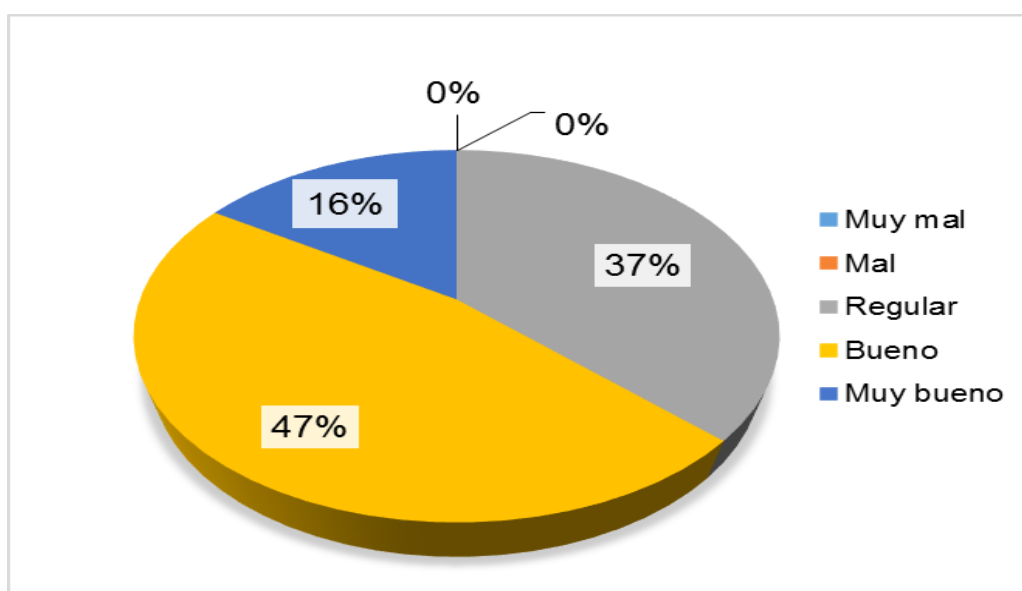
Según la figura 47, el 56% de los encuestados consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que reciben retroalimentación constante sobre su trabajo para crecer y mejorar, el 36% respondieron estar de acuerdo y el 8% respondió estar totalmente de acuerdo. Para Herzberg más de la mitad de los colaboradores no estarían motivados con dicho factor, por lo cual se tendría que tomar mayor importancia para que se sientan más satisfechos y a la vez sería un beneficio tanto para los jefes como para la SUNAT.

## CONSOLIDADO DE LA ENCUESTA A NIVEL DIMENSIÓN

**Tabla 29**  
*FACTORES EXTRÍNSECOS*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	9	37%
Bueno	12	47%
Muy bueno	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 48:** FACTORES EXTRÍNSECOS

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

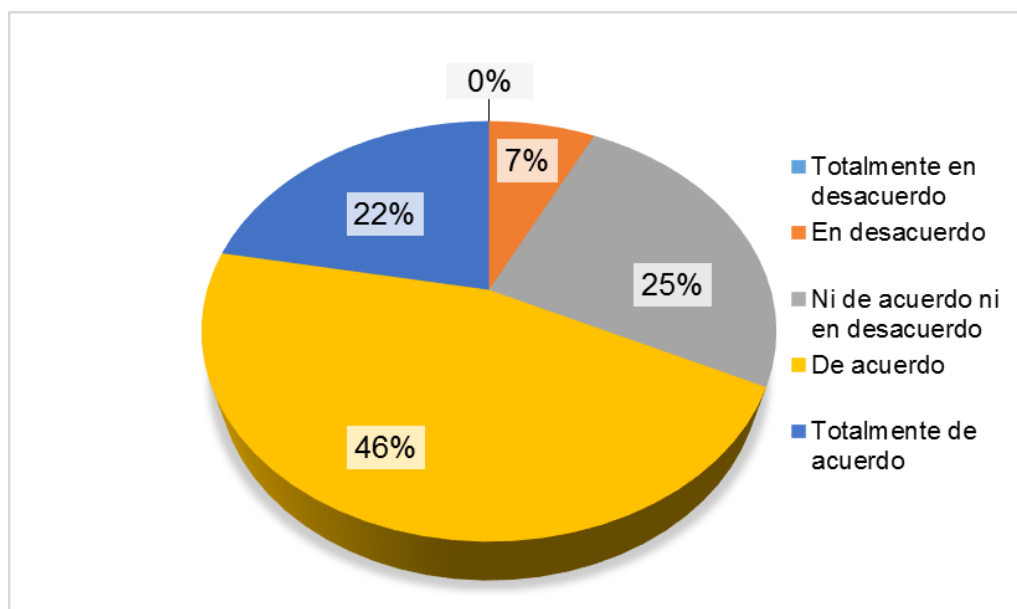
Según la figura 48, el 47% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a los factores extrínsecos es bueno, el 37% consideran regular y el 16% considera que es muy bueno. Los factores extrínsecos son aquellos factores que están relacionados con el contexto del puesto de trabajo. Cuando no están atendidas correctamente tienden a producir insatisfacción. En este caso se puede apreciar que en promedio 16 trabajadores que representan el 63% de la población les parece “bueno y muy bueno” los factores extrínsecos, percibiéndose en mayor proporción en condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, otros.), materiales y equipos de trabajo, supervisión, manejo y control del jefe hacia

su grupo a cargo, igualdad de trato del jefe con los miembros de su grupo de trabajo y trato que recibe del jefe inmediato. SUNAT brinda todo lo necesario con respecto a los factores extrínsecos con la intención de que los trabajadores se puedan desempeñar de la mejor manera; de lo cual se refleja en los resultados obtenidos, pero aún existe un 37% que lo ve como regular. Cumpliendo con estos factores de acuerdo a la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, los trabajadores cubrirían sus necesidades con respecto a los factores extrínsecos y no tendrían insatisfacción alguna. Por lo cual requiere de un mayor esfuerzo y compromiso por parte de la SUNAT y de los jefes de la D.E.C. para mejorar estos aspectos y disminuir la insatisfacción de los trabajadores con respuesta regular.

**Tabla 30**  
*FACTORES INTRÍNSECOS*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	25%
De acuerdo	11	46%
Totalmente de acuerdo	6	22%
TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 49:** FACTORES INTRÍNSECOS

Fuente: Elaboración propia.

### **INTERPRETACIÓN:**

Según la figura 49, el 46% de la población consideran que su grado de percepción con respecto a los factores intrínsecos es bueno, el 25% consideran regular, el 22% considera que es muy bueno y el 7% considera estar en desacuerdo. Los factores intrínsecos son aquellos factores que están relacionados al contenido del puesto de trabajo. Estos producen satisfacción y motivación si son óptimos. En este sentido se puede apreciar que en promedio 17 de los trabajadores que representa el 68% de la población encuestada, están de acuerdo con los factores intrínsecos, entre ellos resaltan las preguntas relacionadas con la realización personal, trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento personal. No obstante hay aún factores que falta mejorar como el caso de reconocimiento, avance en la carrera, participación en las decisiones y retroalimentación. De acuerdo a la teoría de Herzberg 17 trabajadores están motivados y para los demás se debe buscar que se sientan motivados dando mayor preocupación en brindar los factores intrínsecos necesarios.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha hecho un diagnóstico de la motivación en la División de Ejecución Contractual de la SUNAT-Sede central, con ello nos permite conocer cómo se encuentra la motivación en esta división. Como resultado se muestra que si existe motivación en los colaboradores de la D.E.C. pero no en su totalidad.

### 1ra conclusión

Con el uso de la teoría sobre los dos factores de Herzberg permitió ver cuál es la situación de la motivación en los colaboradores de la División de Ejecución Contractual, lo cual los resultados obtenidos fueron contundentes mostrando que más de la mitad de los colaboradores presentan motivación, puesto que en los resultados obtenidos en la dimensión de Factor Extrínseco se obtuvo un 63% de colaboradores conformes con dichos factores y un 37% de colaboradores están disconformes y para el caso de Factores Intrínsecos se obtuvo un 68% de colaboradores conformes y un 32% de colaboradores disconformes. Dichos resultados concuerdan con lo que Herzberg sostiene en que la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores que están íntimamente relacionados, los cuales son los Factores Extrínsecos o Higiénicos y los Factores Intrínsecos o Motivacionales. El primer factor vienen ser el contexto del puesto y el segundo factor se refiere al perfil del puesto y las actividades vinculadas a este.

### 2da conclusión

A través de la encuesta aplicada a los colaboradores de la División de Ejecución Contractual objeto de estudio, se ha podido observar que en relación a la dimensión de los factores extrínsecos, el 63%, más de la mitad de los colaboradores están conforme, demostrando así según la Teoría de Herzberg que dichos colaboradores no muestran una insatisfacción con respecto al contexto del puesto de trabajo, ya que han sido cubiertas dichas necesidades. Por otro lado se observa que el 37%, un poco menos de la mitad de los colaboradores consideran cierto grado de disconformidad ante estos factores, es decir este grupo se encuentra insatisfecho con relación a algunas necesidades del contexto del puesto de trabajo.

### 3ra conclusión

Con relación a la dimensión de los factores intrínsecos, se ha podido observar que el 68%, más de la mitad de los colaboradores de la División de Ejecución Contractual están conforme respecto a estos factores, demostrando así según la Teoría de Herzberg que dichos colaboradores están satisfechos con relación al contenido del puesto de trabajo, en este sentido estarían motivados. No obstante, el 32%, menos de la mitad de los colaboradores tienen cierto grado de disconformidad ante estos factores, es decir que no están satisfechos con relación a algunas necesidades del contenido del puesto de trabajo, por lo cual no están del todo motivados y es necesario e importante atenderlas.

### 4ta conclusión

El Modelo de solución propuesto pretende conseguir un efecto proactivo, en el cual se involucra la organización, los jefes y colaboradores, demandando un esfuerzo para conseguirlo así como un beneficio para todos.

## RECOMENDACIONES

### 1ra recomendación

Toda organización tiene que tener en cuenta que motivar a sus empleados generará mayores beneficios tanto para la producción eficiente y crecimiento de la entidad. Por ello para que la .D.E.C. mejore, los jefes necesitan tomar un mayor interés y compromiso con su personal, en buscar su motivación, pues no solo es responsabilidad de la División de Clima Laboral y Comunicación interna velar por incrementar la motivación sino también de los jefes de la división. Ante ello se recomienda hacer uso de la teoría bifactorial de Herzberg para su investigación de motivación ya que es aplicable y permite detectar las necesidades de los colaboradores, lo cual servirá de gran ayuda para los jefes, la División de Clima Laboral y Comunicación Interna.

### 2da recomendación

Es recomendable reforzar los factores extrínsecos en la División de Ejecución Contractual mediante:

- Capacitación a los jefes sobre cómo ser más eficientes en su liderazgo, mejorando así la supervisión, trato, comunicación e igualdad con sus colaboradores al mando.
- Dar premios e incentivos a los que tienen mayor desempeño laboral para contrarrestar la insatisfacción en el salario.
- Mejorar las prestaciones sociales.
- Realizar actividades de confraternidad en la División de Ejecución Contractual con el fin de incentivar y reforzar las relaciones interpersonales entre todos, propiciando un ambiente armónico.
- Reforzar la cooperación entre los colaboradores y con los jefes.

### 3ra recomendación

También es recomendable reforzar los factores intrínsecos en la División de Ejecución Contractual mediante:

- Brindar palabras alentadoras como “Buen trabajo”, “Gracias”, “Excelente” cuando un colaborador realice bien su trabajo.
- Felicitar personalmente al colaborador por un trabajo excepcional.

- Reconoce públicamente al colaborador por un buen rendimiento.
- Desarrollar reuniones para celebrar éxitos individuales y/o grupales.
- Premiar el buen desempeño laboral que tengan los colaboradores ya sea con cupones de “canje de horas”, vales de consumo, bonos. Estos mismos reconocimientos se pueden brindar a las personas que se quedan laborando más de sus horas reglamentarias.
- Incorporar programas de capacitación que no solo se adecue a las necesidades de la entidad sino también a las necesidades de los colaboradores, así incrementar el desarrollo de avance en la carrera.
- Programas que den la oportunidad de ascender a otros puestos.
- Permitir la participación de los colaboradores en las tomas de decisiones.
- Retroalimentación por parte de los jefes a los colaboradores para reforzar o mejorar sus labores.

#### 4ta recomendación

Se recomienda hacer uso del modelo de solución propuesta para potenciar la motivación de los colaboradores de la División de Ejecución Contractual, debido a que permite conocer las necesidades que tienen los colaboradores y con ello poder tomar acciones para mejorar su motivación tanto intrínseca como extrínseca, generando así también un beneficio para la organización, ya que conlleva a que sean más eficientes, contribuyendo así a los logros de objetivos tanto personales como organizacionales.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bainbridge, C. (2019). *Motivación Intrínseca*. Obtenido de About Español: <https://www.aboutespanol.com/motivacion-intrinseca-3151880>
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Bonilla Mirado, E. (2017). *La motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Cineplex S.A. de la región Huánuco 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.
- Bunge, M. (1996). *Vigencia de la Filosofía. Ciencia y Técnica. Investigación y Universidad. Ciencia básica y Ciencia aplicada*.
- Caldas, M. (s.f.). *El diagnóstico organizacional como herramienta valiosa de gestión*. Recuperado el 04 de Abril de 2019, de IDEAS PLUS, Gestión visionaria especializada: <http://www.ideasplusgve.com/articulo/88-el-diagnostico-organizacional-como-herramienta-valiosa-de-gestion.html>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ma ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3era ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Correa, F. L. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. El caso del personal del sector de salud privado de Tandil*. (Tesis de pregrado). Universidad F.A.S.T.A. Buenos Aires, Argentina.
- Frontado, M., & Muñoz, J. (2017). *Motivación y Compromiso Organizacional en una Institución Pública*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- García Sanz, V. (2012). *La Motivación Laboral: estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis de grado). Universidad de Valladolid, España.

- Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Argentina.
- Hellriegel, Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11va ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación, cuarta edición México* (4ta ed.). McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Jacho Guamán, C. (2014). *La Motivación y su Influencia en la Rotación de Personal de Casalimpia S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14va ed.). México: McGRAW-HILL.
- López Mas, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 8(15), 25-36. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universitaria EAFIT, Octubre, Noviembre, Diciembre*(128), 79-86. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Méndez Álvarez, C. (1994). *Metodología guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones McGraw-Hill. Editorial Kimpres Ltda.
- Meza , A., & Carballada , P. (2019). *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de Mi Espacio: [https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.XNT0WI4zaM8](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.XNT0WI4zaM8)

- Montenegro, F. (2016). *Factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia*. (Tesis de maestría). Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Moreno Cahueño, L. K. (25 de Mayo de 2011). *La motivación en la administración*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-administracion/>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Orbegoso, A. (2016). La Motivación Intrínseca según Ryan&Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Revista científica de Educación*, 2(1), 75-93. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1.p.75-93>
- Peña Estrada, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España.
- Randstad. (13 de Junio de 2016). *La pirámide de Maslow en el ámbito laboral*. Recuperado el 01 de Marzo de 2019, de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5ta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12va ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17va ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación .
- Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(4), 7-12. Obtenido de <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/67/59>

- Soriano, M. M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*(9), 163-184. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). (2018). "*Reglamento Interno de Trabajo*" [PDF]. Recuperado el 29 de enero de 2019, de Instrumentos de Gestión Organizacional: [http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/igo/rit/RIT\\_2018.pdf](http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/igo/rit/RIT_2018.pdf)
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). (Marzo de 2018). *Memoria anual 2017* [PDF]. Recuperado el 04 de Abril de 2019, de Memoria Institucional: <http://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/planestrategico/memoria/memoria2017.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (01 de Agosto de 2017). *Reglamento de Organización y Funciones- ROF sistematizado de la SUNAT*. Recuperado el 04 de Abril de 2019, de INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. ROF - REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES: <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/igo/rof/2017/ROF-SistematizadoAgo-2017.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.). *Principios*. Recuperado el 04 de Abril de 2019, de ¿Quiénes somos?: <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/valores.html>

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

II PROGRAMA DE LA MODALIDAD DE TITULACIÓN POR TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

### CUESTIONARIO

Objetivo de la investigación: Describir la situación de la motivación en los colaboradores de la División de Ejecución Contractual de la SUNAT.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y registre su grado de percepción marcando una (x), en la que:

Muy mal	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	2	3	4	5

N°	Factores Extrínsecos	1	2	3	4	5
1	Salario					
2	Prestaciones sociales					
3	Condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, otros.)					
4	Materiales y equipos de trabajo					
5	Supervisión, manejo y control del jefe hacia su grupo a cargo					
6	Trato que recibe del jefe inmediato					
7	Comunicación con el jefe inmediato					
8	Igualdad de trato del jefe con los miembros de su grupo de trabajo.					
9	Relaciones interpersonales					
10	Interacción con los compañeros (actividades de confraternidad)					
11	Cooperación entre trabajadores					
12	Estabilidad laboral					

Marque con una "X" la opción acorde a lo que piensa, donde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Factores intrínsecos	1	2	3	4	5
1	Tiene libertad para realizar y organizar su trabajo en función de los resultados a obtener.					
2	Las tareas del puesto de trabajo están acorde a sus competencias.					
3	SUNAT le ha dado alguna muestra de reconocimiento y aprecio por su labor.					
4	A Ud. le motiva que reconozcan su trabajo.					
5	El jefe reconoce cuando una labor está bien realizada.					
6	Se reconoce el esfuerzo al colaborador si trabaja más de las horas reglamentarias.					
7	Las tareas que le son encargadas las ejecuta con alto nivel de precisión.					
8	El trabajo que realiza tiene alto nivel de responsabilidad.					
9	El trabajo genera un alto nivel de satisfacción.					
10	A mi puesto de trabajo le competen realizar tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes.					
11	Tiene la posibilidad de desarrollar y usar sus capacidades al máximo.					
12	Siente que aprende mucho en su trabajo.					
13	SUNAT brinda formación y capacitación necesaria para desarrollarse como persona y profesional.					
14	Existe la posibilidad de ascender a otros puestos.					
15	Considera que toman en cuenta sus opiniones.					
16	Recibe retroalimentación constante sobre su trabajo para crecer y mejorar.					